

La Fondation pour le Progrès de l'Homme (FPH) est une fondation de droit suisse, créée en 1982 et présidée par Pierre Calame. Son action et sa réflexion sont centrées sur les liens entre l'accumulation des savoirs et le progrès de l'humanité dans sept domaines : environnement et avenir de la planète, rencontre des cultures, innovation et changement social, rapports entre État et Société, agricultures paysannes, lutte contre l'exclusion sociale, construction de la paix. Avec des partenaires d'origines très diverses (associations, administrations, entreprises, chercheurs, journalistes...), la FPH anime un débat sur les conditions de production et de mobilisation des connaissances au service de ceux qui y ont le moins accès. Elle suscite des rencontres et des programmes de travail en commun, propose un système normalisé d'échange d'informations, soutient des travaux de capitalisation d'expérience et publie ou copublie des ouvrages ou des dossiers.

Pierre de Zutter, 45 ans, chercheur, formateur et animateur de processus de capitalisation d'expériences, a passé vingt-cinq ans de sa vie en Amérique latine, surtout au Pérou. Il y a effectué de nombreuses recherches sur le développement et la communication en milieu rural et y a mené un travail continu de conseil aux projets de terrain et aux structures de formation. Également journaliste et éditorialiste, il a publié dans différents pays d'Amérique latine une série d'ouvrages sur les démarches de développement et de capitalisation. Pierre de Zutter est partenaire de la FPH depuis plusieurs années et a déjà publié un titre de la collection des Dossiers pour un débat : "Le paysan, l'expert et la nature" (n° 12, septembre 1992).

© FPH1994

Série DOSSIERS POUR UN DÉBAT, n° 35

(Voir en fin d'ouvrage la liste des "Dossiers pour un débat" déjà parus.)

Responsable de la collection : Michel Sauquet.

Diffusion : Interfaces-VPC, c/o Descartes & C^{ie}, 52 rue Madame 75006 PARIS (France)

Maquette de couverture : Vincent Collin.

**DES HISTOIRES,
DES SAVOIRS,
DES HOMMES :**

L'EXPÉRIENCE EST UN CAPITAL

**de l'expérience
à la connaissance**

Pierre de Zutter

SOMMAIRE

INTRODUCTION	7
1. QUELQUES EXPÉRIENCES DE CAPITALISATION	13
Principales expériences ayant servi de support à ces textes	13
Honduras 1979: capitaliser pour partager et pour se renouveler	15
CICDA 1983-1986: quand les expatriés doivent systématiser	16
Ruralter 1986: à la recherche des voix du terrain	19
Cajamarca 1989: la capitalisation d'une équipe extérieure	21
Villa El Salvador 1983-1993: déboires et patience de deux apprentis-capitaliseurs	24
Santé publique au Pérou (1988-1993): balbutiements des témoignages et écueils académiques	25
Cochabamba 1989-1992: la capitalisation est d'abord une négociation	26
Cochabamba 1991: faire équipe pour capitaliser	28
Cochabamba 1993: séparer pour capitaliser	30
Paraguay 1991-1993: quand la capitalisation sauve un projet	32
Paraguay 1993: du bilan de projet à une capitalisation personnalisée	33
1991-1993: un capitaliseur à la recherche de capitalisations	36
2. QU'EST-CE QUE LA CAPITALISATION?	39
Les modèles et leurs blocages	39
La capitalisation et les autres genres	40
Différences avec la thèse universitaire	40
Différences avec l'évaluation	41
Différences avec la "systématisation" latino-américaine	43
Différences avec l'étude scientifique	45
Différences avec la reconstruction d'histoire	46
Différences avec le témoignage ethnographique	47
Une nouvelle approche pour des projets-pilote	49
Les subjectifs et les objectifs	50
De l'expérience à la connaissance, mais quelle connaissance?	50
Hierarchies et exclusions des savoirs	52
La crise des savoirs à recomposer	53
Le "comment" c'est d'abord le "qui"	54
L'objectif de valoriser les acteurs-auteurs	55
L'objectif de l'autoformation	57
Confronter des visions et des vécus différents	58
Des connaissances d'abord pour l'action	59
Des connaissances sur tout et pour tous	61
Des connaissances pour hier, aujourd'hui et demain	62
3. CONDITIONS NÉCESSAIRES POUR CAPITALISER	65
Une approche ouverte, ses conditions et ses défis	65
Le contexte	66
Le besoin de circuits et de collections	66
Les conditions institutionnelles	67
Les conditions personnelles	68
Les conditions professionnelles	70
Les moyens	71
Les besoins de financement	71
Les besoins d'équipement	72
Les besoins de personnel	74

L'approche et la méthode	75
La capitalisation et ses processus	75
Le processus et ses richesses	77
De la reconstruction personnelle au dialogue avec un public	78
Le souvenir et sa confrontation	80
La publication en tant que pression et motivation	81
Les rythmes de travail et l'entraînement des "rapports"	82
4. RECUEILLIR ET ORGANISER L'INFORMATION	85
L'art de l'information.....	85
L'importance d'informations recueillies textuelles	86
Les dilemmes de la traduction.....	88
Multiplier les formes du recueil	89
Témoignages.....	91
Que recueillir dans les témoignages ?	91
L'autotémoignage est-il possible ?	93
Le choix de l'écouteur de témoignage	94
De l'envie de parler à l'envie de partager	95
Le saut du témoignage à sa transcription	97
La transcription du témoignage et son premier nettoyage	98
Comment sous-titrer des témoignages ?	99
Le saut de la diffusion dans le témoignage	100
Documentation	101
Toute l'information pour aujourd'hui, pour demain et pour tous	101
L'ordinateur et la mémoire du développement	103
Comment organiser la documentation ?	105
Le fichier "idées" à l'ordinateur.....	106
Le traitement d'un document à l'ordinateur.....	107
Valoriser la documentation par des produits immédiats	108
5. ÉLABORER ET DIFFUSER APPRENTISSAGES ET ACQUIS	111
Entre les "produits" et le processus	111
Deux défis pour chaque produit	112
Les dangers de la "version officielle"	114
Objectivité et subjectivité dans l'interprétation	115
L'expérience et son contexte.....	116
Élaboration - écriture - diffusion	117
Comment commencer l'élaboration ?.....	117
Plus qu'un sujet à traiter, choisir un axe de réflexion	118
Capitalisations séparées pour une expérience interdisciplinaire ?.....	120
Alterner les faits et la théorie ?	121
L'anecdote pour danser entre les faits et la réflexion.....	122
Traumatisme et libération de l'écriture	124
Les crises de style.....	125
Pourquoi et comment parler à la première personne ?	126
Critiquer pour affirmer ou affirmer pour mieux débattre ?	127
Au-delà de la diffusion, le débat	128
A la recherche d'un style écrit qui s'accouple au débat oral.....	129
Le saut de l'écriture à la publication et à la lecture.....	130
ÉPILOGUE.....	133
BIBLIOGRAPHIE DES PUBLICATIONS AYANT SERVI DE BASE A CE LIVRE	135

INTRODUCTION

«Non, petit, n'insiste pas maintenant. Sinon ils te diront oui pour que tu les laisses tranquilles mais tu n'auras aucune garantie. On va leur annoncer qu'on repassera la semaine prochaine. Ils auront le temps de consulter leurs femmes et si elles sont d'accord ça marchera.»

C'était à mes débuts dans les Andes, il y a plus de 20 ans. Le collègue qui m'accompagnait était un vieux routier qui avait déjà travaillé comme vulgarisateur agricole dans des centaines de villages, de communautés indiennes-paysannes.

«Pourquoi?»

«C'est comme ça ! Si les femmes ne sont pas d'accord, rien ne passera.»

Pepe avait l'expérience. Il pouvait rester des heures, autour d'une bière, à raconter mille et un détails, à offrir mille et un conseils. Mais l'explication était toujours insuffisante. Ses conseils devenaient des "trucs" de métier, très utiles dans la pratique, mais il était difficile de dépasser ce stade.

Avant déjà, mais surtout depuis lors, j'ai connu bien des Pepe et, lorsque des circonstances exceptionnelles s'y prêtaient, j'ai découvert que beaucoup d'entre eux savaient expliquer plus qu'ils ne laissaient croire. Mais il y avait un blocage. Ils n'osaient exprimer ce qu'ils pensaient vraiment de peur d'être jugés, ridiculisés, parce que leurs mots et leurs concepts n'entraient pas dans la norme. D'autres, par lassitude, avaient cessé de réfléchir et se limitaient à agir, avec leurs "trucs" qui contredisaient les préceptes appris et les méthodes proposées, tout en répétant devant leurs supérieurs le discours officiel.

Nous avons tous vécu ou constaté à un moment ou un autre ce genre de divorce. Il est révoltant parce que trop injuste. Mais il est également un des principaux freins à l'amélioration du savoir et du savoir-faire.

Comment aider à ce que l'expérience débouche en connaissance, comment l'élaborer et la formuler pour qu'elle devienne un capital au service de tous, pour qu'elle puisse être partagée et enrichir théorie et pratique ?

Il y a des questions de méthode bien sûr. Comme d'autres j'en ai essayé des dizaines au cours de ces années et toutes m'ont apporté quelque

chose. Mais nulle ne vient offrir "la" solution. Il y a même danger à vouloir adopter "une" méthode pour capitaliser toutes sortes d'expériences.

Une bonne définition pourrait également aider. Mais on risque de s'y perdre comme dans bien des définitions. **Qu'est-ce que la capitalisation de l'expérience**, alors ? Il peut suffire de dire que :

c'est le passage de l'expérience à la connaissance partageable.

Avant de lire ce livre ou d'aller piocher dans ses pages, quelques informations peuvent être utiles.

Le sujet qui est traité ici, c'est la capitalisation de l'expérience, c'est-à-dire le défi présenté par des gens comme Pepe et d'autres qui sont riches en vécus de toutes sortes, qui ont tant à offrir sur les apprentissages de leur pratique, mais qui ne trouvent jamais ni l'occasion ni la manière d'entrer au partage.

J'essaie de présenter ici un bilan sur la question. Mais attention, c'est mon propre bilan, il est partiel, il est orienté.

En fait, j'ai surtout cherché à capitaliser ma propre expérience... en matière de capitalisation d'expériences. C'est-à-dire que je m'appuie exclusivement sur des pratiques auxquelles j'ai participé, directement dans la plupart des cas, de près dans les autres. Je ne parle donc que de ce sur quoi j'ai un vécu personnel. Bien d'autres choses seraient à dire mais j'ai systématiquement refusé d'aborder des points sur lesquels je n'avais pas moi-même de terrain.

Pour comprendre ces textes, il convient donc de connaître quelques tenants et aboutissants des pratiques qui les inspirent.

Tout d'abord mon expérience est essentiellement latino-américaine. Plus précisément d'Amérique du Sud. Plus concrètement encore, de la région andine où j'ai travaillé vingt-cinq ans : le Pérou, la Bolivie, l'Équateur, la Colombie. S'y est ajouté au cours des quatre dernières années le Paraguay, si différent et si proche. Quelques références au Honduras, en Amérique centrale, et puis à ma zone natale, la Champagne pouilleuse, en France, complètent l'ensemble.

Cet enracinement en Amérique latine conditionne bien sûr mes réflexions. C'est aux pratiques, aux débats et aux apports de celle-ci que je me réfère surtout. Parfois je précise un peu, comme lorsque je parle de la "systématisation". En général je le laisse sous-entendre.

Et c'est ce qu'il est bon que le lecteur comprenne, car lorsque j'emploie le "nous", lorsque je parle de "nos" pays, de "nos" habitudes,

c'est à l'Amérique latine et aux Andes que je pense. C'est en dialogue intime avec mes collègues et amis latino-américains que j'ai souvent rédigé.

Ensuite, mes pratiques de capitalisation d'expérience sont toutes passées par l'écrit et par l'imprimé. Cela influence beaucoup la réflexion car les démarches et les techniques ne sont pas toujours les mêmes lorsque l'on travaille avec la vidéo, avec le théâtre, avec la radio, avec le dessin, etc.

Il s'agit d'une limitation bien sûr mais j'ai préféré approfondir dans l'écrit en espérant que le témoignage de celui-ci soit utile aux autres formes d'expression et de communication plutôt que de procéder à des amalgames rapides ou de réaliser des compléments moins "vécus".

Et puis, ces textes ont été écrits en français ce qui était loin d'être évident. D'abord parce que c'est la première fois depuis près de vingt ans que je me lance à rédiger et publier dans ma langue maternelle, alors que j'en ai fait mon métier... en espagnol. Également parce qu'il n'est pas facile du tout de témoigner dans une autre langue que celle où l'expérience fut élaborée et partagée.

C'était là un défi. Personnel d'un côté, en tant que réapprentissage utile puisque, depuis 1989, j'ai de nouveau ma base en France. Mais stratégique aussi parce que je crois que l'expérience latino-américaine peut être utile en Europe et donc qu'elle peut devenir stimulante d'échanges entre continents qui soient vraiment réciproques. C'est donc aussi en dialogue intime avec un public européen que j'ai essayé d'écrire. Dans la mesure où une version espagnole pourra bientôt rendre à l'Amérique latine ce qui vient d'elle, cet effort n'aura pas été une trahison mais une avancée.

Enfin, comme si les difficultés-aventures précédentes ne suffisaient pas, s'y est ajouté une nouvelle contrainte pour l'écriture elle-même: ces textes ont d'abord été conçus sous forme de fiches courtes pour être insérées dans la Documentation pour le progrès de l'homme (DPH), un système d'échange documentaire informatique et intercontinental que la Fondation pour le progrès de l'homme (FPH) et le Réseau d'information sur le Tiers monde (RITIMO) soutiennent depuis 1987.

Pour moi, il était clair que j'allais traiter des apprentissages de l'ensemble de mes pratiques en matière de capitalisation d'expérience. Mais, il s'agissait de tout redistribuer en fiches qui puissent être indépendantes les unes des autres. D'où un style un peu particulier, qui n'est pas toujours évident mais qui a son charme... peut-être.

Enfin, une fois rédigées les 85 fiches, je les ai réunies sous forme de livre... et l'éditeur de ces Dossiers pour un débat m'a alors demandé de le réduire d'un tiers en longueur. Ce qui fut fait.

Voilà pour les conditionnements qui marquent ces textes.

Le lecteur y trouvera cinq chapitres, qu'il peut lire indépendamment et dans l'ordre qu'il préfère.

Le premier reprend et raconte mes principales expériences concrètes sur le sujet, depuis les plus anciennes jusqu'aux plus récentes, depuis les plus réussies jusqu'à celles qui se traînent depuis bien des années. Les réflexions que j'y présente se recoupent souvent avec ce qui est décrit dans les chapitres suivants, mais il m'a semblé essentiel, puisque nous parlons d'expériences, de commencer par celles-ci.

Le chapitre 2 veut expliquer ce que nous entendons par "capitalisation de l'expérience" dans les pratiques auxquelles j'ai participé. Sans prétendre faire "LA théorie de la chose", j'y ai repris la même démarche que nous avons souvent utilisée sur le terrain : d'abord établir la différence avec d'autres procédures de production de connaissances, afin que chacun puisse appréhender la capitalisation par rapport à ce qu'il connaît déjà ; préciser ensuite les subjectifs et les objectifs qui nous inspirent.

J'en viens ensuite, dans le chapitre 3, aux conditions nécessaires pour faire une capitalisation d'expérience. Il s'agit surtout de pouvoir se situer quant aux contextes, quant aux ressources, quant aux méthodes.

Les deux derniers chapitres s'occupent plus directement du travail concret de capitalisation. Aussi bien le traitement de l'information, dans le chapitre 4 (les témoignages enregistrés d'un côté, la documentation de l'autre), que l'élaboration et la diffusion de produits de cette capitalisation, dans le chapitre 5.

Pour ceux qui aimeraient accéder aux textes produits au cours des capitalisations décrites dans ces pages, une annexe offre la liste des publications qui en ont été faites.

Je voudrais finalement présenter des excuses et exprimer des remerciements.

Depuis longtemps nous rêvions, avec quelques collègues qui partagèrent de très près toutes ces expériences de capitalisation, de préparer ensemble un témoignage de nos aventures et découvertes. Cela traînait. L'occasion s'est présentée de le faire maintenant, ici, vite, mais seul. J'en ai profité et je les ai délaissés. J'en ai profité et je les ai peut-être déposés. Qu'ils veuillent bien m'en excuser, surtout Oscar Martínez Horna,

Loyda Sánchez Bejarano et Alois Kohler. Ainsi que tous ceux qui apparaissent en annexe en tant qu'auteurs ou coauteurs des publications.

En même temps je les remercie pour tout ce que nous avons partagé au cours de ces années, surtout cette capacité d'enthousiasme, de débat et d'entreprise qui nous a permis de faire ensemble malgré bien des limites.

Pierre de Zutter
Mars 1994

1. QUELQUES EXPÉRIENCES DE CAPITALISATION

Principales expériences ayant servi de support à ces textes

Pour aider le lecteur à s'y retrouver dans les nombreuses références et exemples concrets que j'utilise dans ces textes, voici une présentation, brève et par pays, des principales institutions avec lesquelles j'ai eu l'occasion de collaborer et d'échanger en matière de capitalisation d'expérience.

BOLIVIE

1. Le **Projet d'irrigation inter-vallées (PRIV)** a été entrepris en 1977, sous un autre nom, par le ministère bolivien de l'Agriculture et la coopération financière et technique allemande. Le responsable actuel pour la partie allemande est la Société de coopération technique, la GTZ. Il s'occupe d'un vaste système d'irrigation couvrant deux vallées (Tiraque et Punata) de Cochabamba.

2. Le **Projet Camacho-Muñecas**, du **CICDA** français, travailla dans les vallées inter-andines du département de La Paz. J'ai eu l'occasion de l'accompagner entre 1983 et 1986.

COLOMBIE

1. Le **Mouvement des autorités indigènes du sud-ouest (AISO)** qui regroupe les communautés guambía et paez qui se séparèrent du CRIC (Conseil régional indigène du Cauca) au début des années 70 et entreprirent une démarche autonome de reconstruction du territoire et du droit indiens, tout en apprenant à dialoguer et négocier avec les autorités nationales de Colombie.

2. La **Fundación Colombia nuestra**, groupe de "solidaires" qui, sans ressources et dans une dynamique passionnante, accompagne depuis plus de 20 ans le Mouvement des autorités indigènes (AISO).

FRANCE

1. Le **CICDA (Centre international de coopération au développement agricole)** est une ONG française qui, à l'époque où je collaborais

avec elle, entre 1983 et 1986, travaillait essentiellement au Pérou, en Bolivie et en Équateur avec des projets de développement rural intégral.

2. La **Fondation pour le progrès de l'homme (FPH)** est une institution de droit suisse dont le siège exécutif est à Paris. Elle est particulièrement intéressée par la capitalisation des expériences et est partenaire de bien des efforts en la matière, dont les miens.

3. Mes tentatives de travail en capitalisation de l'expérience de la **Champagne pouilleuse**, avec ses multiples révolutions technologiques du dernier demi-siècle, n'ont aucun cadre institutionnel; elles se font suivant les parentés et les voisinages.

HONDURAS

Très imbriqués l'un avec l'autre, le **Projet de communication rurale au service du développement** et le **Programme national d'éducation extra-scolaire du Honduras (PRONAEHH)** m'ont accueilli en 1978 et 1979 en tant que consultant de l'Unesco qui les appuyait. Ils travaillaient ensemble dans diverses régions comme Ocotepeque, le Bajo Aguán et Jamastrán.

PARAGUAY

Le **Projet de planification de l'utilisation de la terre (PPUT)**, également nommé **Projet de planification de la gestion des ressources naturelles - PPMRN** - dans certaines publications réunit le ministère paraguayen de l'Agriculture et la coopération technique allemande, dont l'organisme exécuteur est la GTZ. Il a existé de 1984 à 1994, travaillant en planification nationale et sur le terrain, un peu partout dans la région orientale du Paraguay.

PÉROU

1. **Villa el Salvador** n'est ni un projet, ni une institution, mais un district de la capitale, Lima, avec sa Communauté urbaine autogestionnaire (CUAVES), créée il y a un peu plus de vingt ans. C'est cette longue expérience que nous voulons capitaliser.

2. Les projets du **CICDA** français à **Chumbivilcas (Cusco)**, **La Unión** et **Condesuyos (Arequipa)** ont existé pendant les années 80. J'ai eu l'occasion de les accompagner entre 1983 et 1986, à travers la Coopération Amérique latine dont le siège était à Lima.

3. Le **Projet pilote d'écosystèmes andins (PPEA)**, à Cajamarca, est une initiative du Programme des Nations-Unies pour l'environnement (PNUE) avec un financement du ministère allemand de la Coopération. Il a été réalisé au Pérou entre 1985 et 1993 en collaboration avec l'Institut national de planification (INP) et la Corporation départementale de Cajamarca (CORDECAJ).

4. Le **PRATEC (Projet andin de technologies paysannes)** a son siège à Lima et œuvre dans les Andes en général depuis 1987. Je n'ai jamais travaillé directement avec lui mais j'ai eu l'occasion de partager bien des débats avec certains de ses membres.

5. C'est avec le **CEPRODESA** (Centre de promotion et de développement de la santé), dont le siège est à Lima, que nous essayons de capitaliser l'expérience péruvienne en Santé publique des 40 dernières années.

Honduras 1979: capitaliser pour partager et pour se renouveler

C'est d'abord un besoin personnel qui m'a amené à mon premier véritable essai de capitaliser l'expérience de terrain. Après 18 mois intenses et très fertiles de travail au sein de deux projets de l'UNESCO au Honduras, en Amérique centrale, j'étais trop chargé d'un vécu riche en interpellations et en pistes diverses : je me sentais incapable de vraiment m'intéresser à ce que faisaient et voulaient les autres.

Quelques semaines de vacances me démontrèrent le danger de vouloir, maintenant que de retour en Amérique du Sud je voguais à nouveau entre le Pérou et la Bolivie, tout ramener à mon expérience hondurienne, le danger de devenir comme certains collègues incapables, dix ou vingt ans après, de dépasser telle ou telle époque fructueuse. D'autre part le terrain m'avait appris qu'après une action passionnante, il était bon de l'exprimer et de la partager, donc de la savoir reconnue, afin de pouvoir entreprendre à nouveau.

C'est ce besoin personnel qui m'a conduit à rédiger, entre octobre et décembre 1979, un livre sur "Comment communiquer avec les paysans ?" Et, une fois la décision prise, c'est par rapport à un public et à un modèle de diffusion que j'ai travaillé.

Avec qui partager ? C'est ce que j'essayais de préciser dès l'abord car contenus, style et ton en dépendaient. La priorité était claire : personnel (de direction et de terrain) des projets et des institutions de développement, et dirigeants populaires.

Par contre, même si je n'étais pas un néophyte de l'écriture, le choix du livre pour la diffusion amenait un certain nombre de contraintes qui rendirent l'accouchement lent et difficile.

Pour améliorer l'impact de ce que je voulais dire, pour mieux convaincre, je croyais qu'il fallait "être sérieux" et respecter un certain nombre de règles ! Même si je m'en défendais, je me sentais obligé de

sacrifier à certains rites. Par exemple faire des paragraphes plus longs que dans les écrits de mon époque journalistique. Par exemple commencer par l'exposition théorique, raconter ensuite les faits et finir sur des conclusions. J'ai cherché à partir des acquis-appris de la pratique, mais si je les ai placés là et de cette manière, c'est sous la pression d'un modèle de "livre sérieux".

Quant à partager l'expérience elle-même, j'y étais plus à l'aise et j'essayais dans la mesure du possible de raconter en réfléchissant. Un certain blocage provenait cependant du ton impersonnel.

J'avais été obligé de l'adopter à cause de la situation au Honduras : le gouvernement militaire tolérait à peine ce genre d'activités ; nommer les collègues avec qui j'avais travaillé, c'était sans doute les exposer un peu trop. Par contre parler à la première personne tout en les ignorant c'était m'approprier une expérience collective. Mais en signant seul ce livre j'accaparaï de toutes manières !

A cette restriction ponctuelle s'ajoutait un mélange entre la pudeur apprise (il n'est pas de bon ton de se raconter) et les abstractions impersonnelles des "livres sérieux", ainsi que "l'obligation de réserve" par rapport à l'UNESCO qui avait financé ce travail.

Je vivais là pour la première fois un dilemme que j'ai retrouvé maintes fois par la suite : comment ménager cette "réserve" exigée par les institutions (réserve qui correspond parfois à un "droit d'auteur" et parfois à un souci de ne pas se voir déballé sur la place publique) et "l'obligation de partage" que l'on ressent face aux richesses des apprentissages du terrain ?

Cette capitalisation c'est d'abord à moi qu'elle a servi. Elle m'a permis de me défaire de ce vécu et de ses leçons. C'est-à-dire qu'elle m'a aidé à ne pas chercher à répéter l'expérience mais plutôt à profiter de ses enseignements.

L'auteur-acteur d'une capitalisation est bien le premier bénéficiaire de celle-ci.

CICDA 1983-1986 : quand les expatriés doivent systématiser

C'est au CICDA que j'ai rencontré pour la première fois une préoccupation véritable et entière pour capitaliser l'expérience : le personnel français envoyé sur place en Amérique latine (les "expatriés" comme on les appelait) était tenu d'élaborer, à son retour au pays, un "rapport de systé-

* "Systématisation" est utilisé ici dans un sens proche de "capitalisation de l'expérience" (NDR°)

matiation*" sur l'expérience vécue ; deux, trois mois ou plus étaient réservés pour ce faire.

Quand, en 1983, j'ai commencé à collaborer avec le CICDA dans les pays andins, systématiser était déjà un mot à la mode un peu partout mais il était rare que le défi soit pris réellement au sérieux et surtout qu'il soit inclus dans les obligations du personnel, donc qu'on lui offre le temps et l'argent nécessaires.

Cependant, parmi les 7 ou 8 "expatriés" s'étant retrouvés dans cette situation entre 1983 et 1986, années où j'étais plus ou moins proche du CICDA, bien des efforts n'ont pas abouti ; et les quelques "rapports" qui réussirent à naître ne nous ont pas vraiment servi ni marqué dans le travail de terrain. Pourquoi ?

D'abord, deux éléments du contexte venaient troubler les meilleures intentions.

Cette mise en valeur des acquis de l'expérience se faisait après le travail de terrain, au moment où l'expatrié en fin de contrat était à la recherche d'un nouvel emploi, de nouvelles orientations. Soit il en découlait une moindre disponibilité (psychologique), soit les réflexions s'adressaient plus à de nouveaux employeurs (la recherche, une autre institution de développement...) qu'aux collègues sur place, soit c'était une certaine solitude du retour en France qui frustrait toute élaboration après les années d'intenses débats dans les Andes.

D'autre part, la "systématisation" était mal vécue par certains car elle était privilège des "expatriés" alors qu'elle était refusée aux nationaux des projets. Comment pouvoir ainsi parler en confiance de ce qui avait été partagé avec les exclus de la systématisation ?

Mais les principales entraves provenaient des doutes existants quant à savoir que faire et comment faire.

Dès mon arrivée en 1983, j'avais été sollicité pour aider les systématisateurs puisque j'avais déjà une certaine expérience personnelle. Les demandes ont continué jusqu'en 1986. Mais je n'ai jamais été capable d'apporter un appui valable. Parce qu'il s'agissait encore pour moi d'une pratique empirique que je ne savais pas bien expliquer et partager. Et puis parce que mes propositions se heurtaient à certains blocages.

« Commence par raconter. Avant de reprendre tes notes ou tes archives, dis d'abord tout ce qui te vient à l'esprit, enregistre-le ou écris-le. Ça te servira de référence pour la suite. Après tu te mettras à réviser les documents. » J'insistais sur le besoin de revivre le processus personnel afin d'être en condition de mieux sentir ou réfléchir l'expérience de travail. C'était dans ce vécu que je voyais la première base, quand bien même le ton personnel ne reparaitrait pas dans le produit final. De telles proposi-

tions semblaient souvent disqualifier mon appui : c'était peu sérieux quand on pensait à tant d'études et de publications prestigieuses !

La systématisation demandée était parfois une corvée et parfois un rêve longtemps attendu mais personne ne savait par quel bout la prendre. D'où la tendance à se réfugier dans un style de thèse universitaire, de rapport aux financeurs ou de promotion de telle ou telle "réussite", avec leurs descriptions froides et ennuyeuses de "l'objet" d'étude, leurs chronologies sans éclat de l'action développée, leurs conclusions imaginables avant toute lecture.

Pourquoi était-il impossible de débloquer ce traumatisme de l'écriture qui amenait des gens si passionnants dans le dialogue et le débat à devenir insipides face à une feuille de papier ?

Justement parce qu'il ne s'agissait plus d'un dialogue ! Ce genre d'écrit n'était plus une forme de communication en usage sur le terrain mais un filtre du système officiel, soit académique, soit professionnel. On y entrait comme à un concours, en attente d'être jugé ou jaugé, soit avec l'espoir de ne pas s'en tirer trop mal, soit avec l'illusion d'y briller.

Le terme employé, "rapport de systématisation", posait à l'avance tout un conditionnement. Les "rapports" faisaient partie des obligations-cauchemars qu'avaient dû assumer les expatriés pour les relations entre le terrain et diverses instances nationales ou européennes.

La "système" faisait penser à bien des rigueurs analytiques, surtout à cette époque où "l'approche système" envahissait le développement rural.

Il n'y avait plus dialogue et les personnes-sujets se sentaient obligées à disparaître derrière les faits-objets. Malgré cette intuition du CICDA que les expatriés étaient devenus des "personnes-ressources" qui devaient partager leurs acquis avant de quitter son bord, la systématisation devenait trop impersonnelle, dans son ton et dans sa pratique. Dans sa langue aussi car c'était en France et en français que naissaient les rapports et cela éliminait d'office tout dialogue avec les interlocuteurs des années-terrain.

"Systématiser", "capitaliser l'expérience", quelle que soit l'expression que l'on emploie, il est fondamental de reconnaître que la richesse de l'expérience est d'abord dans ses acteurs, dans ses sujets, et non dans les objets eux-mêmes.

Alors, la question première à se poser est : "qui capitalise quoi ?" Et ce, afin d'approfondir et d'exprimer aussi bien le qui que le quoi.

Ruralter 1986 : à la recherche des voix du terrain

L'idée d'une revue qui reprenne les expériences vécues sur le terrain dans les projets de développement rural traînait depuis quelques années dans les tiroirs du CICDA. Elle répondait à un besoin : les débats internes étaient très denses entre les équipes de projets au Pérou, en Bolivie et en Équateur et avec la Coordination Amérique latine établie à Lima. Ils s'accompagnaient d'un autre dialogue, souvent muet celui-là, avec le monde des chercheurs, penseurs et autres producteurs de publications sur les sujets qui nous intéressaient. Dialogue muet car les canaux existants étaient sous contrôle "scientifique" et l'empirisme du terrain avait du mal à s'y exprimer en tant que tel.

En fait, il s'agissait autant de favoriser l'expression du terrain en général que de rompre un certain isolement du CICDA en particulier. CICDA était isolé sur bien des points. Dans sa pratique d'ONG européenne exécutant directement des projets dans les Andes. Dans son action couvrant trois pays et vivant fortement leurs incompréhensions et complémentarités. Dans sa dynamique de chercher à apprendre du terrain pour s'améliorer au lieu de se limiter à la quête de modes salvatrices.

Cet isolement n'était pas une autarcie ; les pressions (et apports) extérieures étaient nombreuses. Il y avait l'exigence habituelle de résultats à montrer. Mais également ces modes-paquets venues d'un peu partout sur les manières de conduire un projet (le suivi-évaluation, la planification, la systématisation...) et sur les méthodes d'action (la participation, la recherche-développement, l'éducation populaire...). Il y avait enfin les jargons spécifiques à chacun de ces courants et aux militantismes politiques toujours présents qui gonflaient le langage de mots de plus en plus magiques et de plus en plus incompréhensibles : des pratiques anciennes revenaient sous d'autres termes et encadrées dans une "méthode" qui servait surtout à déconcerter.

«*Écrivez, envoyez-nous des articles!*» La Coordination de Lima réclamait depuis des mois afin de créer un canal qui permette aux projets de différentes institutions et pays de débattre et d'échanger. En vain. Entre la fin 1985 et le début 1986, on fit donc avec ce que l'on avait sous la main et on lui donna rapidement un emballage à peu près publiable. Le numéro un de la revue "Ruralter" naquit ainsi du volontarisme : faire pour démontrer que c'est possible et stimuler ainsi des apports pour la suite.

Le matériel était d'une grande richesse quant aux expériences de toutes sortes et aux réflexions qui y étaient présentées, car s'y exprimaient les profondes évolutions au sein du CICDA depuis quelques années.

Mais ces expériences et évolutions avaient trop souvent été "systématisées" sous forme de schémas et de formules : dans CICDA nous réagissions aux contradictions évidentes du développement rural en essayant d'élaborer notre propre chemin mais l'urgence de faire des propositions aux équipes des trois pays et de s'affirmer face à l'extérieur nous poussait à prioriser de nouvelles abstractions dans le style des sciences sociales, c'est-à-dire un habillage verbal à usage interne, utile dans la recherche de cohérence entre équipes si différentes mais difficile à partager avec d'autres.

Près de deux ans après le lancement du premier, Miguel Vallier, directeur de la revue "Ruralter", faisait dans le second numéro le bilan des critiques qui lui avaient été adressées : *«la dispersion du public lecteur, le niveau de conceptualisation des articles et le langage institutionnel de ceux-ci.»*

Ainsi c'est dans la forme et dans le style que l'effort a le plus failli. Il y a donc des impératifs de forme et de style dans une capitalisation pour qu'elle soit utile !

Au contexte institutionnel, latino-américain et mondial, qui nourrissait notre obsession de "proposer", s'ajoutait la difficulté énorme à trouver et stimuler les voix pour mieux exprimer les apports du terrain.

Bien sûr, le premier "Ruralter" cherchait à raconter chaque fois qu'il le pouvait. Mais ses récits étaient froids et impersonnels car ce n'est pas le terrain qui s'exprimait directement : on ne faisait qu'y reprendre des extraits de ce que le terrain avait dit dans des rapports, c'est à dire dans des textes qui, plus que pour le dialogue, étaient pour l'administration interne et externe.

Et pourquoi le terrain ne disait-il pas directement, dans son propre langage ? Parce qu'au lieu d'améliorer ses propres mots, il cherchait à être crédible plus qu'à être compris et il essayait un mélange souvent mal géré.

Le terrain a-t-il besoin de canaux stables pour y capitaliser ses expériences ? Sans doute. Mais il faut aussi pour cela trouver un style adapté et le légitimer par rapport aux écritures "sérieuses" et "scientifiques". Le vécu et son éventuelle personnalisation ont mauvaise presse dans certains milieux professionnels. C'est pourtant à travers eux que le dialogue peut être réel entre terrains différents, entre terrain et d'autres milieux, car l'important c'est d'abord de se comprendre et non pas de se juger.

Cette expérience m'a appris à redonner par la suite plus d'importance aux questions de forme car il ne suffit pas d'offrir la parole au terrain, il faut aussi lui donner des voix.

Cajamarca 1989: la capitalisation d'une équipe extérieure

En cinq ans de vie, le PPEA de Cajamarca au Pérou avait multiplié les expériences et les pratiques. En tant que Projet pilote, il avait la responsabilité d'offrir à d'autres le fruit de son travail. C'est ainsi qu'a commencé, en 1989, sa capitalisation.

En réalité nous ne parlions pas à ce moment-là de capitalisation mais simplement d'une "étude". Cependant il était clair qu'il ne s'agissait pas d'évaluer le PPEA ni d'en tirer un modèle mais bien de recueillir ses apports, avec ses réussites et ses échecs.

Notre équipe (avec Grimaldo Rengifo, François Greslou et Oscar Martínez) était extérieure au projet, même si Grimaldo et moi avions déjà collaboré avec lui.

C'était d'ailleurs pour cela que nous avons été choisis. Le responsable au PNUE de Nairobi, celui à l'INP de Lima et Alois Kohler, le chef de projet, étaient d'accord sur ce point : il ne valait la peine de faire l'étude que si nous l'assumions car nous avons la confiance et la connaissance.

Pourtant nous n'avions vécu de l'intérieur ni le processus, ni ses découvertes et ses déboires, ni toutes ces prises de décision qui sont les grandes révélatrices de bien des choses.

Capitaliser l'autre, est-ce possible ?

Étude classique – capitalisation, intérieurs – extérieurs, nous étions en fait un peu livrés à nous mêmes. Et nous savions qu'il s'agissait d'une occasion unique pour entreprendre un type de travail longtemps rêvé mais jamais possible. Il nous fallait tout définir : la méthode, les sujets à traiter, les produits, leur style et leur mode de diffusion.

Nous avons commencé par la méthode, donc par les objectifs, donc par le (long et parfois douloureux) débat de nos subjectifs, de notre manière de sentir ces objectifs.

Tout d'abord ce fut l'immersion... dans les papiers. Tout voir et voir un peu de tout. Les conditions du Pérou ne permettaient plus de trop s'épancher en parcours dans la campagne et c'est dans la mémoire du projet que nous devons surtout nous plonger. Heureusement elle était abondamment enregistrée : j'y ai découvert les avantages de certaines disciplines et méthodes documentaires.

Ce n'est qu'après nous être ainsi imbibés que nous avons abordé le grand dilemme : que traiter ? quels axes ou sujets choisir et pour quoi dire ?

Depuis des mois que nous nous préparions nous en avons souvent discuté mais une fois au pied du mur ce n'était plus aussi évident : nous voulions éviter de nous distribuer quelques "sujets" en accord avec nos spécialités professionnelles et nos goûts ; nous étions à la recherche d'une méthode qui nous aide à percevoir et traiter la globalité. Comme le voyageur qui arrive dans une contrée nouvelle nous voulions trouver des "oteros", des buttes ou observatoires d'où contempler l'ensemble.

Nous n'avons réussi ni à être très clairs sur la question ni vraiment d'accord entre nous, mais nous avons décidé d'essayer. L'histoire de ce parcours de capitaliseur est longue et fertile en enseignements, mais elle redevient individuelle. A cause de nos différentes réalités et disponibilités le véritable travail en équipe s'arrêta là et nos manières de faire devinrent ensuite plus divergentes.

Pour ma part j'ai vécu cette période sous pression et dans l'enthousiasme.

Sous pression car il nous fallait continuer à définir bien des choses afin de garder la cohérence dans nos efforts et nos écrits, mais les rythmes de chacun étaient très différents. Quant à moi, je retardais comme toujours le moment de décider un style et une structure, dans l'attente de mieux "sentir" que dire et comment, et ce faisant j'embêtais les autres. Sous pression également parce que les richesses de l'expérience entraînaient des mois de travail non prévu, à nos dépens.

Dans l'enthousiasme car ces richesses étaient un grand stimulant. Aussi parce que les produits prenaient forme et suscitaient des réactions, démontraient leur utilité. Ainsi, sans attendre la publication définitive, Estuardo Regalado, le nouveau chef du PPEA, imprimait localement quelques chapitres pour animer des débats.

Cette expérience tend à montrer qu'une capitalisation extérieure peut être utile. Dans certaines conditions : confiance (personnelle et quant aux orientations) et connaissance furent des critères plus importants que la spécialité professionnelle.

Mais il est important d'établir clairement la différence entre ce qui est intérieur et ce qui est extérieur. Il nous a souvent fallu faire l'effort d'un recul pour éviter le mélange.

Il m'en est resté une révélation : les petits textes libres que j'avais préparés à manière d'apéritif pour chaque chapitre de l'étude et que nous avons finalement réunis dans un livre à part ("Le paysan, l'expert et la

nature") eurent dix fois plus d'impact que l'étude elle-même et donc une utilité immédiate. Il s'agissait surtout de réapprendre à raconter !

Villa El Salvador 1983-1993 : déboires et patience de deux apprentis-capitaliseurs

Villa El Salvador est un énorme quartier nouveau aux portes de Lima, capitale du Pérou, plus d'un quart de million d'habitants en 20 ans, une terre de rencontres et d'affrontements de toutes les modes et de toutes les idéologies, de toutes les utopies et de tous les schémas, un miroir où toutes les propositions de société cherchent à se refléter.

Oscar Martínez, médecin, y collabore pratiquement depuis ses débuts, dansant entre politiques et pratiques de santé et l'appui à la dynamique globale de la Communauté urbaine autogestionnaire de Villa El Salvador (CUAVES). Pour ma part j'en fus le premier héraut journalistique avant qu'elle ne devienne célèbre et, à distance, j'y garde depuis lors un œil et un cœur.

Depuis 1983, Villa El Salvador a fait germer, chez Oscar et chez moi, un autre rêve fou dans le genre de ceux que Villa a toujours su semer : comment aider à rassembler et à traiter l'information sur cette histoire et à recueillir le vrai-dit des acteurs pour que cet ensemble serve aussi bien à l'intérieur, aux nouvelles générations, qu'à l'extérieur, à tous ceux qui cherchent un dialogue avec ses apprentissages.

En 1986, Oscar fit un premier essai, furtif. Un groupe de femmes de la base débattit les évolutions de son pâté de maisons autour d'un grand papier où chacune punaisait et expliquait les dessins qu'elle venait de faire, sur une maison, un acteur, etc. C'était notre adaptation des "cartes parlantes" de Colombie. Oscar revint enthousiaste mais les femmes se dispersèrent, bien vite reprises par la recherche d'activités lucratives pour leur survie familiale.

En 1988-89, nous avons cherché à recommencer en tablant sur l'enregistrement de témoignages de quelques dirigeants pour motiver ensuite une dynamique plus globale. Mais il nous fallait d'abord accoucher Oscar afin que sa propre vision n'interfère pas celle de ses interlocuteurs. Nos propres rythmes et besoins bloquèrent rapidement le processus car notre disponibilité était insuffisante.

En 1989, profitant de mon déménagement en France, nous avons posé les conditions d'un travail plus ambitieux encore. Depuis l'Europe il devait être possible de retrouver tant de documents dispersés dans le

monde et d'engager des partenaires pour un tel processus. A Lima nous gardions un bureau équipé disponible pour tous travaux d'appui. Il s'agissait de lancer la dynamique et d'offrir infrastructure, services et conseils aux intéressés. De plus cela nous permettait de commencer le processus sans nous inféoder à quelque tendance ou groupe en conflit dans Villa.

Nous voulions avancer lentement afin de ne rien brusquer et de ne rien imposer. Nous ne voulions aucun cadre formel afin de permettre une appropriation par la CUAVES et d'éviter toute récupération extérieure.

Nous savions ce que nous voulions et ce que nous ne voulions pas, mais cette optique en processus, cette perspective où le temps n'est pas compté mais ouvert aux rythmes des acteurs eux-mêmes, est difficile à partager et à faire comprendre. Quelques tentatives de contacts et appuis en Europe se perdirent en attente de formalités et de "projets" concrets.

Pendant ce temps, à Villa El Salvador, la restitution d'un début de chronologie, de quelques documents d'origine et des premiers bouts de témoignage commencèrent à susciter l'intérêt. En 1991, un Conseil des Anciens, formé par les principaux anciens dirigeants de la CUAVES, se proposa d'y trouver les bases pour un travail d'appui et de formation aux nouveaux. Quelques crises politiques et économiques plus loin, au plan national et au plan local, le groupe se dilua. Le travail n'a toujours pas repris ; nous continuons en attente, avec nos infrastructures, nos services et notre temps.

Dans le contexte de crise du Pérou, où la survie dans toutes ses dimensions est une obsession de tous les jours, il aurait fallu pouvoir compenser le temps et les déplacements des acteurs de Villa pour qu'ils aient quelque disponibilité. Pour obtenir ces moyens il aurait fallu présenter un "projet" donc des produits et des délais. Or, pour que la dynamique de capitalisation serve d'abord à Villa même, nous voulions éviter toute structure projet. Et nous sommes restés bloqués.

Rien n'est clair encore. Faut-il céder et en faire un projet ? La négociation du "projet" ne permettrait-elle pas ces engagements concrets qui semblent parfois nécessaires ? Est-il possible d'éviter une malversation d'effort et d'histoire pour satisfaire les partenaires-appuyeurs du "projet" ?

Santé publique au Pérou (1988-1993): balbutiements des témoignages et écueils académiques

Le Pérou fut dans les années 70 un des précurseurs de ce que l'O.M.S., l'Organisation mondiale de la santé, adopterait ensuite comme politique internationale en Soins de santé primaires (SSP). Cependant le pays lui-même a perdu la mémoire et les enseignements des multiples expériences qui l'inspirèrent. Celles-ci avaient contribué à l'amélioration des politiques internationales mais elles nous revenaient sous forme de slogans magiques, de modèles préfabriqués et de formules simplistes.

Acteurs complémentaires et complices dans bien des activités et des réunions, avec Oscar Martínez nous avons voulu reprendre le défi de capitaliser l'histoire de la Santé Publique au Pérou afin de pouvoir partager avec d'autres et avec les nouvelles générations les richesses du processus vécu dans le pays.

L'École de Santé publique, où travaillait alors Oscar, avait déjà commencé à recueillir les témoignages de certains médecins parmi ceux qui possédaient les trajectoires les plus longues et les plus diverses. L'effort avait avorté avec les changements politiques au Ministère. Nous avons cherché à le continuer à notre manière.

En 1988, c'est avec le docteur Manuel Alencastre que nous nous sommes entraînés au témoignage: une vieille amitié, un parcours complet depuis la périphérie la plus ignorée jusqu'aux plus hauts postes techniques du Ministère et son auréole personnelle et professionnelle devaient servir à apprendre ensemble et à en motiver d'autres pour faire boule de neige.

Puis, nous avons cherché l'élargissement de la dynamique. Nous voulions que d'autres médecins et collègues à la retraite entrent en partenaires d'une œuvre collective. Entre gens de connaissance, le contact était facile: les réunions se multiplièrent donc. Mais les habitudes sont également bien ancrées: comment réussir à faire ensemble quelque chose de différent de ce que l'on a toujours fait ensemble, au Ministère et dans l'enseignement à l'Université: des études scientifiques?

Le témoignage? Trop peu sérieux! Il fallut deux ans pour réussir à en entreprendre un deuxième; un an de plus pour le troisième...

La documentation accumulée au cours de plusieurs décennies est volumineuse: comment s'y retrouver quand on n'a pas les moyens de s'y consacrer?

Et puis nous avons parlé d'"histoire de la Santé publique au Pérou": aussitôt s'étaient imposées les normes académiques de l'étude scientifique et donc des tâches impossibles à assumer avec nos moyens.

En trois ans la crise économique, avec ses indisponibilités, et les angoisses méthodologiques, avec leurs perpétuelles remises à plus tard et à plus clair, n'ont pas permis d'avancer. En fait nous avons des centaines de pages de témoignages, des centaines de documents, tout un groupe d'acteurs-témoins des dernières décennies de la Santé publique au Pérou. Mais il ne suffit pas d'avoir l'information à portée de la main ni l'envie de faire : quelles sont les conditions nécessaires pour une capitalisation de l'expérience ?

Dans un contexte comme celui du Pérou actuel, les moyens financiers sont indispensables pour dégager du temps et tenir les engagements. Avec eux, bien des blocages auraient pu être dépassés peu à peu, en processus. Sans eux, les réunions se cantonnent vite aux retrouvailles entre vieux amis. Mais l'argent n'est pas tout.

Qu'est-ce que la capitalisation d'expérience ? Il n'est pas si facile de l'appréhender pour des gens formés pendant des années à "remplir" (d'ailleurs de manière créative et inspirés par leur expérience) des projets, des budgets, des évaluations, des inspections, des études. La capitalisation manque encore de références et de légitimité.

Reconstruire l'histoire pour en partager les enseignements ? Le schéma d'une histoire linéaire et officielle reprend vite le dessus.

Témoigner son parcours ? Oui, mais comment dépasser la simple anecdote et les opinions finales du parcours et reconstruire plutôt le comment et pourquoi se sont forgées ces opinions ?

Partager les leçons de l'expérience ? Oui, mais comment échapper au document professoral qui enseigne et offrir aux autres les informations et les vécus qui stimulent leur propre apprentissage sans risquer tout un prestige académique et professionnel ?

Cochabamba 1989-1993: La capitalisation est d'abord une négociation

En 1989, convaincus des innombrables apports que pouvait nous offrir à tous le PRIV de Cochabamba, en Bolivie, nous avons commencé à nous motiver, entre acteurs et tuteurs du Projet, pour pouvoir consacrer du temps et des moyens à systématiser cette expérience passionnante et bourrée d'apprentissages.

C'est par la voie officielle que nous nous sommes lancés à proposer : dans un rapport des experts permanents, dans une annexe de mission d'évaluation... Sans réponse.

Vers la fin 1990, c'est du terrain qu'est repartie l'initiative. L'idée avait mûri. L'ambition s'était affirmée. Il n'était plus question d'une équipe extérieure mais d'un appui à un processus interne au Projet.

C'est ainsi que pendant deux ans et demi nous avons capitalisé.

Nous ? C'était là le premier point de la négociation permanente. Car il y avait bien des parties prenantes : entre la Bolivie et l'Allemagne ; en Allemagne même ; entre La Paz, la capitale, et le projet à Cochabamba ; au sein du projet lui-même entre la hiérarchie et le terrain ; chez les paysans et leurs diverses organisations. J'en faisais partie également en tant qu'appui privilégié, ainsi que Loyda Sánchez en tant qu'appui sur place. Chacun avec des envies complémentaires mais différentes.

C'est d'ailleurs sur les envies que tout s'est joué, les envies de dire, de faire et de savoir. Malgré tous les efforts pour préparer et adopter un plan de travail, les décisions globales ne venaient pas... mais nous en avions envie ! Alors nous nous sommes lancés, ne serait-ce que par petits bouts, guidés par cette vision d'ensemble. Un peu beaucoup de doc, un peu beaucoup de témoignages de différents acteurs, un premier livre avec les plus motivés et les plus disponibles ou les plus intrépides. Le grand accord étant bloqué par les craintes de toutes sortes, il s'agissait de commencer avec chacun par ce dont il avait vraiment envie. C'est ainsi que nous avons surmonté progressivement les peurs et démontré que c'était possible et utile.

Les peurs ? Il y avait bien sûr l'angoisse de savoir si on pourrait, si on était capable de réussir ; elle est normale et, en fait, heureusement qu'elle existe ! Mais il y avait aussi la hantise des éventuels règlements de comptes et des malversations d'idées et d'auteurs : elle est toujours bien réelle la tendance à chercher des coupables pour les erreurs commises et à adapter l'expérience vécue pour justifier et promouvoir une idée, une institution, un modèle ou un individu. Capitaliser peut être dangereux et détruire plus que construire si on se laisse gagner par le sectarisme et/ou par l'obsession de proposer !

Capitaliser ? Oui il s'agissait bien de capitaliser, de transformer l'expérience en connaissance utile à l'action. Mais au long de trois années nous avons plutôt jonglé avec les mots, les expressions, pour donner un nom à notre travail.

Au sein du projet nous parlions de "récupération historique" ou de reconstruire l'histoire vécue, car il ne s'agissait pas seulement de tirer les leçons et de les diffuser mais aussi d'ordonner et de rendre aux différents acteurs toute information (brute et/ou interprétée) pouvant leur être utile aujourd'hui ou demain.

Avec les tuteurs boliviens et allemands, nous parlions plutôt de "systématisation". Non pas tant parce que ce terme ait été plus clair pour tous,

mais parce que toute référence à l'histoire du projet faisait poindre des dangers de déballage inconsidéré et parce que "systématisation" semblait mieux rappeler un des objectifs originels du projet : élaborer des propositions de travail pour d'autres projets d'irrigation en Bolivie.

Avec les amis les plus proches de Cochabamba et dans mes dialogues avec la FPH, nous incluons ce travail dans un apprentissage plus vaste de ce qu'est ou peut être la capitalisation.

A chacun suivant ses besoins, à chacun suivant ses envies, à chacun suivant ses peurs : jusqu'à la correction du dernier texte du deuxième livre en mars 1993, c'est à l'art de la négociation qu'il nous a d'abord fallu faire appel.

Sans un minimum de définitions, décisions et moyens de l'institution qui détient l'expérience, il est presque impossible de capitaliser. C'est parce que ces conditions existaient que nous avons pu le faire dans le cas du PRIV. Grâce à cela nous avons pu constater que la capitalisation est avant tout une négociation entre les acteurs de l'expérience, plus qu'une tâche à programmer dans les activités institutionnelles et à accomplir mécaniquement.

De cet art de la négociation découlent toutes les fluctuations dans les délais, dans les rôles des uns et des autres, dans les intensités variables des différentes actions à entreprendre, dans les méthodes, etc.

Du moins lorsqu'il s'agit de capitalisations collectives par les acteurs du terrain, comme dans le cas (très rare) du PRIV.

Et c'est sur la base des envies que nous avons essayé de le faire, en les suscitant, en les développant, en les appuyant. De cette manière nous avons pu surmonter progressivement les peurs qui semblaient vouloir tuer cette entreprise dans l'œuf et obtenir les sacrifices qu'un tel effort entraîne pour tous, sans exception.

Cochabamba 1991 : faire équipe pour capitaliser

Quand je suis arrivé à Cochabamba, en Bolivie, au début octobre 1991, nous avons quelques certitudes et acquis. Nous avons de l'information en masse, déjà révisée et travaillée (des milliers de documents, des dizaines de témoignages...). Nous avons un objectif : produire un premier matériel qui permette de commencer à partager l'expérience du PRIV et de ses acteurs. Nous avons choisi un premier thème : gestion de l'eau et organi-

sation paysanne. Nous avions des délais : un mois. Tout le reste était à négocier et définir.

Par exemple, je ne savais pas moi-même si j'arrivais pour assumer totalement l'écriture ou au contraire pour appuyer des rédactions individuelles, ou pour...

Heureusement, les envies d'un petit groupe étaient plus fortes que les craintes généralisées face à l'aventure. Faire équipe pour capitaliser ensemble ? Il nous a fallu quatre ou cinq jours pour poser clairement et assumer le défi.

Au début nous étions quatre dans une équipe qui avait deux bases fondamentales : une grande confiance personnelle et une interprétation partagée sur l'essentiel du processus de l'expérience. Au-delà, bien sûr, de nombreuses différences d'opinion, de sensibilité, d'information et de parcours individuels, ainsi que de disponibilité car deux des membres, en charge du projet, ne pouvaient que grappiller des heures ou des jours pour ce travail. En fait, l'équipe s'était déjà plus ou moins formée au cours de pratiques antérieures.

Il nous fallut une dizaine de jours pour décider ce que nous allions faire. Les définitions avaient besoin de mûrir pour être vraiment partagées et intériorisées. Écouter, stimuler, débattre et savoir quand faire une proposition qui accélère tout : la dynamique habituelle d'une équipe.

Premier saut qualitatif : une proposition d'ensemble du produit à fabriquer (cinq "articles" signés ou "parties" pour un livre commun). Les débats antérieurs prenaient forme, chacun commença à pouvoir y situer son rôle et ses apports.

La deuxième phase demanda également une dizaine de jours. Face à la responsabilité assumée (une partie chacun), il fallait commencer à travailler et écrire tout en échangeant brouillons et idées afin d'harmoniser les approches et les styles. Désaccords, enthousiasmes et impuissances se succédèrent jusqu'à ce qu'enfin surgisse un pacte du possible et du désirable.

Il nous restait dix jours. Nous savions ce que nous voulions et devons faire, nous avions inclus un cinquième larron pour élargir l'approche mais nous n'avions pratiquement pas une seule ligne d'écrite ! Cela nous obligea à renégocier les délais (un mois de plus), les engagements et les sacrifices de chacun. Et à nous séparer ! Trois semaines pour que chacun élabore un maximum.

A la mi-novembre, les productions étaient très dissemblables quant au volume mais elles offraient un excellent panorama : le livre avait déjà une âme, il embaumait l'air avec son style et avec ses trouvailles que nous pressentions mais ne savions pas auparavant. C'est ce qui motiva et rendit possible la frénésie des quinze derniers jours.

La quatrième phase fut endiablée. Nous n'avions plus le temps d'affiner nos doutes et nos états d'âmes mais nous étions aspirés par l'œuvre que nous construisions et qui nous guidait. A la dernière heure du 30 novembre, notre date limite, nous imprimions la première version finale, surpris de constater que, avec des nuances bien sûr, chacun aurait pu et voulu signer la partie de l'autre.

Entre le défi commun et les responsabilités individuelles, il est bien des manières de faire en équipe et d'obtenir que les différences personnelles s'enrichissent mutuellement au lieu de s'annuler. Il s'agit précisément de jongler entre les apports de chacun et la vue d'ensemble. C'est possible mais il n'y a pas de règle.

Le délai d'un mois était incompatible avec le processus pour faire en équipe, mais sans lui il eût manqué la pression indispensable pour dépasser les craintes et les différences.

Ne pas faire œuvre commune eût été dommage car bien des conditions étaient réunies, mais elle ne fut possible que parce que les signatures et les responsabilités furent précisées, laissant à chacun le loisir de s'affirmer et de se dire sans sombrer dans un "plus petit commun dénominateur" collectif et anonyme. L'expérience a ses acteurs, sa capitalisation a ses auteurs et elle peut les réunir.

Harmoniser les styles semblait être un mieux pour le lecteur mais limitait certaines expressions et l'expression de certains apports. Cependant, à mesure qu'il fut intériorisé, le style de base permit de tirer d'autres leçons de l'expérience parce qu'il supposait une forme de dialogue avec le lecteur et parce que c'est dans ce dialogue-là que de nouveaux éléments furent découverts.

Cochabamba 1993: séparer pour capitaliser

Les premiers efforts pour que les équipes de terrain du PRIV capitalisent leur expérience en assistance technique et vulgarisation agricole remontent à la mi-91 : de nombreux témoignages collectifs et individuels furent alors enregistrés, transcrits et rendus à leurs auteurs. Mais la situation paraissait bloquée : ces entretiens ne réussissaient pas à dépasser l'autocensure des équipes.

C'est à la mi-92 que le PRIV relança officiellement le défi de cette capitalisation, volontaire mais incluse dans le travail de projet. Les candidats étaient une quinzaine.

L'idée était de stimuler un maximum d'efforts individuels ou en groupe (au choix) pour ensuite dégager les axes d'une diffusion et en charger une équipe plus restreinte de responsables au sein des auteurs.

A la fin septembre 92, lors de mon deuxième passage à Cochabamba pour aider, je n'avais presque rien à me mettre sous la dent. Nous savions pourtant les richesses d'une expérience pléthorique d'espoirs, de déboires, de rigueurs et d'apprentissages. Mais la dynamique interne, surtout en fin de projet alors que chacun est en recherche de nouveaux horizons, n'était pas favorable : les méfiances écrasaient l'envie.

C'est alors que nous avons dû réviser complètement l'optique : puisque les difficultés interpersonnelles bloquaient le décollage commun, il s'agissait de séparer pour mieux capitaliser. Une équipe s'est constituée, mais non plus sur la base des auteurs sinon entre trois spécialistes (avec Loyda Sánchez et David Tuschneider) chargés d'appuyer les processus individuels et de mettre en forme l'ouvrage d'ensemble.

Bien sûr chacun des auteurs de capitalisation recevait l'information essentielle sur la tournure, les tenants et les aboutissants de l'œuvre commune. C'est d'ailleurs au nom de celle-ci que se négociaient les recen- trages thématiques, les accents ou les exclusions, les délais et les volumes.

Mais chaque processus était très individuel, permettant d'approfondir l'expérience et la vision personnelles mais empêchant de s'enrichir avec celles des autres. Le travail des auteurs en devenait d'ailleurs plus exigeant car il n'était plus possible de se cacher dans une signature collective ou de partager (exproprier !) le matériel de l'autre.

Ce fut un pis-aller par rapport à notre idéal de travail en équipe. Le jeu en valait quand même la chandelle. Les auteurs ont moins appris et se sont moins formés que dans une entreprise commune. Mais le produit ainsi obtenu en mars 93 est riche d'apports de huit auteurs pour la réflexion de tous ceux qui travaillent en développement rural en général.

Les solo n'ont pas donné un concert mais une veillée musicale à thème, pleine d'émotions, de contradictions et de leçons. Nous avons pensé qu'il aurait peut-être été nécessaire de réécrire à la fin une partition trop diffuse : il a suffi de souligner quelques lignes mélodiques dominantes et complémentaires ; en s'ajoutant et en se croisant, les morceaux personnels ont déjà beaucoup à offrir.

La diversité des sensibilités, des opinions et des vécus était trop grande pour qu'une capitalisation en équipe soit possible dans les délais et les

conditions existantes. Mais cette diversité pouvait alors être considérée comme une des plus grandes richesses que le PRIV puisse partager. Car il s'agit de capitaliser l'expérience et non d'en tirer un modèle.

Cependant cette dynamique nous a enseigné le besoin dans ce cas d'apprendre à jouer, en tant qu'appuis-responsables, sur bien des registres : la motivation, l'accompagnement, la pression (hiérarchique ou éditoriale). Une bonne dynamique d'équipe permet parfois d'affronter en négociation et en consensus les différentes contraintes qui se présentent. Quand séparer devient nécessaire, l'autorité réapparaît pour établir la discipline.

Paraguay 1991-1993: quand la capitalisation sauve un projet...

Depuis 1984, au Paraguay, le PPUT avait charge de proposer et lancer une politique en matière d'utilisation des sols. Il avait tout essayé, depuis le grand forum national jusqu'au projet pilote de terrain. Mais les résultats ne correspondaient pas à l'attente. Début 1991, le PPUT était sur la corde raide.

D'autant plus qu'une mission d'évaluation n'avait pas apprécié le premier déblocage : au lieu de s'enfermer dans la promotion forestière qu'exigeaient les spécialistes, le projet avait repensé son rôle dans ce Paraguay qui se réveillait d'une longue léthargie bâillonnée ; il s'agissait d'abord d'aider à la construction d'un imaginaire commun, d'une culture du développement ; pour cela l'expérience est un capital essentiel ; et l'expérience paysanne et indienne d'utilisation des sols est sans doute le plus grand capital sur lequel le pays puisse compter.

Le projet avait donc multiplié en 1990 les réunions et les débats pour aider à libérer la parole emprisonnée pendant des décennies, pour créer les conditions d'un dialogue, d'une concertation entre différents secteurs professionnels, entre le terrain et le centre, entre techniciens et paysans.

En 1991, deuxième déblocage, il entreprit de faire circuler la teneur de ces débats. Trois petits livres avaient pour mission de diffuser les questions, les polémiques et les acquis de plusieurs séminaires et tables rondes. Circuler l'information en tant que telle et non plus seulement la proposition sérieuse et bien léchée : c'était un grand pas en avant !

Le contexte national était favorable. Les réactions se multipliaient, le dialogue s'élargissait. Un nouveau petit livre vint favoriser un troisième déblocage. "Les chemins de la diversité" était une réflexion de fond sur les tenants et les aboutissants du développement et de la planification des sols dans le contexte paraguayen, c'est-à-dire sur le contexte administratif,

idéologique, conceptuel, social, culturel, économique dans lequel se faisait la planification. Mais ses chapitres s'étayaient et s'égayaient grâce à d'innombrables encadrés de toutes sortes apportés par le terrain, par les techniciens, par les spécialistes. La parole à diffuser n'était plus seulement celle des professionnels de l'écriture : tous pouvaient dire et publier, depuis leur expérience, depuis leur vécu ! La peur du bâillon et du ridicule s'estompait...

Cette démonstration dynamisa alors ce qui était devenu depuis la fin 1991 la principale activité du projet : capitaliser les expériences du terrain, en respectant une diversité d'approche et de méthode : comparaison avec d'autres expériences de terrain, rigueurs de l'approche systémique, dialogues oraux et dessinés avec les paysans, jeux de mots et d'idées. La capitalisation n'était pas un nouveau "paquet méthodologique" à appliquer mais une attitude et un besoin dont il fallait découvrir les formes et les pratiques pour enrichir les relations État-paysan, micro-macro, réflexion-action, paysan-technicien : la capitalisation au centre de l'art des relations ! C'était le quatrième déblocage...

Le cinquième survint en comprenant qu'il y a dans l'expérience un capital qui se renouvelle et un autre qui s'accumule. L'important n'est pas seulement dans les informations et les savoirs qui ont vocation à durer, il est aussi dans ces leçons utiles pour quelques mois ou quelques années mais qui seront bientôt dépassées par l'expérience elle-même. Tous deux méritent diffusion ; nous avons besoin que tous deux circulent. Alors la capitalisation put comprendre aussi bien des textes pléthoriques de questions, de doutes et de récits que d'autres consacrés à proposer, pour un ici et maintenant concret, ou d'autres à manière de bilan ou inventaire structurés, etc.

A la mi-93, plus personne ne discute au Paraguay de l'utilité du PPUT : il a tellement aidé, il a tellement apporté ! Grâce à sa priorité à la capitalisation (de soi mais surtout des expériences paraguayennes les plus accessibles) le PPUT a commencé à constituer une sorte de Fonds patrimonial paraguayen, aussi bien sur la Planification de l'utilisation de la terre que sur tout ce qui l'entoure : les optiques et méthodes de planification ; le rôle des savoirs traditionnels ; les concepts et les pratiques de développement ; les relations agriculture-élevage-forêt dans les tropiques ; l'écologie, la conservation et le développement ; la vie et la production...

C'est la capitalisation d'expériences qui a sauvé le projet. C'est elle qui l'a rendu utile au pays en lui permettant de s'accorder à ses urgences et à ses possibilités au lieu de sombrer dans ses objectifs spécifiques. C'est elle qui a redonné l'euphorie et la confiance à un personnel qui se sentait frustré et incompris. C'est elle qui a permis au Paraguay de passer du

statut d'importateur de modèles de développement à celui d'exportateur d'expériences susceptibles d'aider les autres à réfléchir.

Paraguay 1993: du bilan de projet à une capitalisation personnalisée

Septembre 1992: le PPUT vient d'éditer son neuvième livre, en a deux sous presse et en prépare plusieurs autres pour une collection qui vient tout juste de prendre forme un an plus tôt. Son cycle de vie doit bientôt se terminer. Surgit alors l'idée d'un ouvrage à manière de bilan: bilan de l'approche développée au cours des dernières années; bilan des contenus du travail réalisé. Projet très souvent critiqué, le PPUT a besoin de justifier ce qu'il a fait mais surtout de consolider ses apports avant sa disparition car la demande est maintenant très grande: à l'incompréhension succède enfin un grand intérêt dans le pays.

Qui devrait réaliser ce livre? L'idéal d'un ouvrage collectif ne tient pas: les délais sont serrés, tous les gens du projet ont d'autres tâches urgentes à compléter. Je suis le seul à offrir à la fois la connaissance intime du projet et ses évolutions, une certaine disponibilité et la capacité de pondre rapidement un livre. Le choix est rapide: je commencerai à distance, chez moi en France, avec échanges des informations, des premiers écrits et de leurs corrections. Nous terminerons ensemble à Asunción en février. La pratique est différente: pour cette écriture depuis la France, seule la messagerie électronique aurait permis le dialogue; nous n'en disposons pas. A mon arrivée en février à Asunción, je n'ai que les brouillons de trois des neuf chapitres prévus. Il reste à peine une semaine: l'ouvrage collectif devient une œuvre personnelle en dialogue avec le projet.

Quel style de livre? Le changement dans le processus d'écriture amène un revirement du livre lui-même. Le côté bilan disparaît et l'on débouche sur une sorte d'interprétation-capitalisation de l'expérience du projet. Cela parce qu'il a été impossible d'obtenir toute l'information nécessaire pour un bilan (déficit des archives, beaucoup de choses encore en pleine élaboration, indisponibilité des collaborateurs présumés). Il s'agit donc d'une capitalisation partielle qui entraîne une signature individuelle.

Comment préparer l'écriture? J'avais accumulé en France une bonne quantité de documentation sur le projet: je la reprends et l'organise pour en tirer des bases (chronologie, bibliographie...) et discerner les axes à travailler. Plus qu'à m'informer, en fait le travail de documentation sert surtout à me mettre en ambiance. C'est ce qui influera sur le style

d'ouvrage où domine ma subjectivité (heureusement très fortement partagée avec les responsables du projet au Paraguay).

Comment écrire ? C'est là où le bât blesse. L'écriture pour l'Amérique latine me devient difficile en France où, vingt ans après, je vis un processus de rencontre très intense avec la réalité locale : me mettre en état de communication avec mes lecteurs et mes coauteurs paraguayens est chaque fois plus long et chaque fois plus vite interrompu. Je n'avance pas. C'est à Asunción en février que je reprends le tout ; les délais (une semaine pour six chapitres) obligent à abandonner l'accouchement naturel et à opter pour la césarienne (le praticien extérieur devient l'acteur principal). Mais le contexte (environnement, possibilité de réactions immédiates des collègues, etc.) permet de gagner le défi : l'enfant est celui du projet mais l'auteur doit assumer la paternité des cicatrices et des déformations du nouveau-né.

Il s'agit d'une expérience atypique de capitalisation. Du fait des évolutions quant à l'objectif et au rôle de l'auteur. Parce qu'il est rare qu'un agent extérieur ait à faire ce genre de travail à la demande exclusive d'un projet lui-même, sans intervention des financeurs. Grâce à la confiance et la qualité du dialogue entre l'agent extérieur et le projet, qui permirent un travail personnel sur une optique collective.

Cela démontre qu'il est possible de capitaliser l'expérience avec l'appui d'agents extérieurs quand les conditions locales sont inadéquates. Mais en même temps c'est parce que j'étais suffisamment "intérieur" au projet (j'ai participé à ses principaux débats, efforts et polémiques des trois dernières années) que le produit, s'il n'est pas idéal, peut être très utile comme le prouvent les premières réactions à sa publication.

Le produit est utile, mais tel qu'il a été vécu le processus aura apporté un apprentissage moindre que s'il avait été plus collectif. Cependant, c'est parce que le PPUT est lancé depuis deux ans à un gigantesque effort de capitalisation de diverses expériences qu'un tel ouvrage est possible : il n'est qu'une des formes d'expression et de diffusion des leçons capitalisées par ailleurs.

Alors, capitalisation atypique ? Mais y a-t-il une capitalisation type ?

D'autre part, cette expérience rappelle que, dans ce genre d'effort, il est important que l'auteur prenne du plaisir sinon le lecteur aura sans doute du mal à trouver le sien. Quand mon écriture s'est-elle débloquée ? Quand, installé à Asunción, j'ai pu sentir le plaisir de mes collègues lecteurs, quand leur plaisir de lire m'a rendu le plaisir d'écrire, la capacité d'écrire en dialogue.

La qualité de diffusion passe beaucoup par un lien de plaisir qui se forge aussi bien dans ce qui est dit que dans la manière de le dire.

Quand la capitalisation devient une fête-travail, il est plus facile à l'autre vers qui on la diffuse d'entrer dans la danse.

1991-1993: un capitaliseur à la recherche de capitalisations

Capitaliser, c'est-à-dire transformer l'expérience en connaissance partageable : dans ma rencontre progressive avec la FPH il y avait là une priorité commune. Puisque j'avais une certaine expérience et quelques demandes en attente, en 1991 la Fondation me donna un "coup de pouce" afin que je puisse être disponible et répondre à ces sollicitations. L'opération se répéta à une plus vaste échelle pour 1992-1993. Cette expérience de capitaliseur en disponibilité se prête à présent à bien des réflexions.

Je n'ai pas chômé, loin de là, mais les seuls efforts ayant abouti pendant ces trois années sont les capitalisations entreprises dans le cadre de grands projets de développement, encore en vie mais en phase finale : avec le PRIV de Cochabamba en Bolivie ; avec le PPUT d'Asunción au Paraguay ; tous deux appuyés par la GTZ.

Par contre, elles se traînent les reprises essayées au Pérou (avec Villa El Salvador et la santé publique), en Colombie (avec les autorités indigènes du Sud-Ouest et les "solidaires" qui les accompagnent depuis 20 ans), au Paraguay avec la Escuela de Montes, et même en France dans ma Champagne pouilleuse. Pourquoi ?

Pendant ces années, et bien auparavant, j'ai cherché à motiver au maximum ces interlocuteurs que je croyais et qui se savaient porteurs d'expériences méritant un approfondissement et une diffusion. En réalité ils étaient déjà motivés d'avance, pour la plupart.

Un premier blocage est souvent venu du fait de l'ampleur de l'entreprise. Nous parlions de l'expérience et de ses acquis, mais en nous référant à cette "histoire" vécue nous tombions dans l'ambiguïté entre une grande histoire à étudier et des histoires à raconter. Toutes deux sont nécessaires mais l'envergure de la première tend à écraser alors qu'il y a toujours un peu de doute sur la possibilité et l'intérêt de la seconde.

Pourtant nous avons réussi à Cochabamba et à Asunción. Pourquoi ? Parce l'entreprise passionnait les acteurs et parce que nous avions les moyens matériels, donc la garantie de vivre pendant l'effort et de ce que son produit serait diffusé et utilisé. Dans les deux cas les projets avaient

des ressources pour ce faire car il y a à la GTZ allemande des gens avec l'envie et le besoin de valoriser les leçons de l'expérience.

Par contre, les groupes informels et/ou en autofinancement, au Pérou, en Colombie et au Paraguay, ont eu trop de mal à passer de l'envie à l'action. Les urgences de la survie et des processus en marche rendent impossible une vraie disponibilité pour capitaliser. Et la disponibilité de l'aide-capitaliseur est loin de suffire à débloquer.

Enfin, dans les cas où le processus s'est lancé à mon initiative, comme en Champagne, l'effort isolé tend à se perdre dans les "à quoi ça sert?" qui entraînent vite des remises à demain. Les crises latino-américaines rendent évident le besoin de reprendre les expériences et les savoirs de tous. Les crises européennes s'en remettent encore trop souvent à l'attente de quelque plan ou reprise salvateurs. Hors structures et hors courants, les isolés ont du mal à voir où peut conduire la capitalisation de leur expérience.

Légitimité-utilité, moyens pour faire et garantie de débouchés (pour les produits et pour leurs auteurs) sont peut-être trois conditions nécessaires et non encore assurées pour que la capitalisation d'expériences puisse s'étendre et devenir un axe essentiel de la recomposition des savoirs et des pratiques dans nos sociétés.

L'approche et la méthode sont importantes bien sûr. L'appui de la Fondation m'a permis de consacrer à Cochabamba et à Asunción le double ou le triple du temps qui m'était imparti. Et c'était indispensable car nul n'imaginait au départ l'intensité de l'effort pour inventer ensemble une capitalisation collective. J'en ai tiré bien des apprentissages sur ce qu'est ou pourrait être la capitalisation de l'expérience.

Mais il reste un défi : comment trouver les moyens matériels et les canaux d'aide et de diffusion pour que les groupes pauvres en ressources et riches en acquis puissent élaborer et partager leurs histoires ? Les volontaires existent, ils ont besoin de partenaires. N'est pas pionnier qui veut mais qui veut et peut !

2. QU'EST-CE QUE LA CAPITALISATION ?

Les modèles et leurs blocages

Pour entreprendre la capitalisation de l'expérience, il s'agit d'abord de partir non pas de l'expérience en soi mais des acteurs de cette expérience, de ceux qui sont porteurs des connaissances possibles. L'important n'est peut-être donc pas tant de trouver une bonne définition théorique de ce qu'est la capitalisation mais plutôt de s'en rapprocher par tâtonnements, en comparant avec d'autres formes de production de connaissances que l'on rencontre sur le terrain.

En effet, dans nos sociétés, chacun a sa vision, son apprentissage et/ou son traumatisme de ce que sont les rapports entre expérience et connaissance.

C'est du moins ce que j'ai souvent cru voir dans les Andes, lorsque je cherchais à aider des gens de terrain à capitaliser leur expérience personnelle ou celle de leur institution : le poids négatif que supportent les acteurs d'expérience quand, pour devenir auteurs de connaissances, ils essayent de reproduire de supposés modèles comme la thèse universitaire, l'étude-recherche, la systématisation, le témoignage ethnographique ou la biographie, l'évaluation, l'étude historique, le rapport administratif, etc. Ils ne partent plus des connaissances à élaborer mais d'un moule à remplir.

Comment dépasser ce stade ? Dans la mesure où il y a encore trop peu d'expériences capitalisées qui soient connues et reconnues, il est difficile de motiver à une aventure apparemment bien hasardeuse. C'est donc souvent en reprenant avec chacun les différences entre son modèle de référence et une éventuelle capitalisation de l'expérience que le déblocage a pu commencer.

Car, ce faisant, il devient plus facile d'obtenir que chacun cherche, depuis sa place, à partager avec d'autres les acquis de son expérience au lieu de vouloir se resituer dans des situations communes : en tant que soutenant de thèse devant un jury, en tant que producteur d'un manuel pour

les collègues, en tant que défenseur d'une belle réussite pour les financeurs...

Comparer la capitalisation de l'expérience à d'autres formes de connaissances a surtout un objectif : mettre en valeur les différences et les possibilités de la capitalisation et donc valoriser ses auteurs pour les aider à l'entreprendre.

LA CAPITALISATION ET LES AUTRES GENRES

Différences avec la thèse universitaire

La soutenance de la thèse est un moment clé du parcours universitaire, celui où un jury lit, écoute, questionne, débat et décide de l'octroi ou non du diplôme. La thèse a ses normes, dans le discours, dans sa structure, dans son style, dans son type de présentation ; il faut être très doué pour s'en échapper quelque peu sans trop de danger. La thèse est le principal traumatisme de bien des gens de terrain.

Par mon métier c'est surtout dans le milieu agricole que j'ai vu le plus de dégâts. Dans les Andes, bien des étudiants travaillent pour payer leurs études ou sont portés par une famille qui multiplie les sacrifices. Mais, alors qu'auparavant ils étaient astreints à certains cours et travaux pratiques, la thèse leur laisse plus de liberté. En outre, on peut avoir un bulletin de sortie de l'Université qui permet de chercher un emploi en tant qu'"egresado", donc technicien en la matière. Beaucoup parent au plus pressé et s'embauchent ici ou là. Peu réussissent ensuite à revenir dans le moule pour soutenir la thèse et devenir "ingénieurs".

Soutenue ou non, la thèse est référence principale et souvent obsession car la carrière en dépend. C'est elle que nous retrouvons donc en tant que barrage entre l'expérience et sa capitalisation. Pourquoi barrage ?

Parce que, même si le terrain démontre la richesse des savoirs de la pratique, notre Université les satyrise eux et leurs porteurs : c'est de l'empirisme, c'est du non-scientifique ! La réaction naturelle consiste donc à respecter le moule pour être lu, écouté et reconnu. Et cela bloque d'innombrables apports.

Or capitalisation et thèse sont absolument différentes.

La seconde sert à juger les capacités acquises par l'étudiant, à valider ou non son aptitude à exercer le métier. Celui-ci élabore et soutient, le jury

décide, et sa décision dépend en grande mesure de la rigueur avec laquelle sont appliquées certaines méthodes et certaines théories.

La capitalisation cherche essentiellement à partager ce qui a été appris de l'expérience, que cet acquis provienne d'un effort rigoureux, d'un hasard, d'un échec ou de quoi que ce soit. Il ne s'agit pas de démontrer les capacités de l'auteur mais de contribuer à un effort commun pour améliorer les pratiques et les savoirs.

Plus que la validité de la méthode d'acquisition d'une connaissance, ce qui compte c'est l'art de la présenter pour qu'elle soit utile à d'autres. Ainsi, dans la capitalisation, il importe surtout de connaître pourquoi et comment les choses se sont présentées et ont été réfléchies, leurs conséquences, les questions ou les conclusions que l'on en a tirées. Il importe donc beaucoup plus de connaître la subjectivité concrète qui a guidé l'auteur tout au long de sa démarche que d'avoir des références abstraites à diverses théories existantes.

Pour les gens du terrain, c'est très souvent l'attente du jugement des supérieurs qui bloque l'expression et donc l'élaboration des connaissances de la pratique. La thèse est l'expression maximum de cette attitude.

Bien des méthodes et des théories employées pour la thèse sont utiles à un moment ou un autre de la capitalisation. Il ne s'agit pas de les condamner. Mais une capitalisation obsédée par le souvenir ou le défi de la thèse aura toujours du mal à voir le jour ou du moins à être facilement partageable.

Différences avec l'évaluation

Il y a une différence essentielle entre l'évaluation et la capitalisation : la première doit produire un jugement de valeur, la seconde n'a d'autre objet qu'offrir ce qui dans l'expérience peut être utile à d'autres.

Au delà de cette différence bien des méthodes employées se ressemblent, dans la révision de la documentation, dans les entretiens avec les acteurs, dans l'observation des résultats de terrain, etc. Mais leur manie- ment n'est pas nécessairement le même.

En réalité capitalisation et évaluation sont collègues et devraient apprendre à travailler ensemble, mais cela n'est possible qu'une fois bien établies les différences de rôles, donc de subjectifs, donc de formes.

Une capitalisation bien faite peut offrir énormément de matériel et de pistes à l'évaluation. Une bonne évaluation sera une des bases de la capita- lisation et pourra même lui indiquer des points à approfondir.

Mais attention au mélange des genres ! Il est dangereux aussi bien pour la qualité de l'effort que pour l'utilité du produit.

On évalue, c'est-à-dire qu'on émet un jugement de valeur, pour pouvoir prendre un certain nombre de décisions et on agit donc en fonction de l'échelle de valeurs qui guide ce genre de décisions : convient-il de poursuivre telle action ? faut-il la réorienter ? fut-elle un succès ou un échec ?

Quant à la capitalisation, elle s'intéresse bien sûr aux résultats des évaluations existantes, elle en tient compte, aussi bien pour ce qu'elles disent que pour ce qu'elles supposent. Elle peut même inclure un peu d'évaluation s'il n'y en a pas encore. Car la comparaison entre ce qui fut prévu, ce qui fut fait et ce qui fut obtenu est toujours utile. Mais la capitalisation n'en tirera pas nécessairement des jugements, elle cherchera à voir ce qui peut y être source d'enseignement, ce qui peut y être connaissance à partager.

Pour ce qui est du mélange des genres dans l'élaboration du produit final, il est tout aussi dangereux.

L'évaluation termine sur des conclusions et des recommandations. Le rapport d'évaluation commence même souvent par celles-ci car peu lisent l'ensemble : le reste est destiné à présenter et expliquer les observations de l'étude (antécédents, contexte, comparaison des objectifs et des résultats, des programmations et de l'exécution, etc.). Vouloir y introduire la capitalisation amène soit à forcer des recommandations et conclusions, soit à disperser quelques réflexions difficiles à trouver ensuite pour le lecteur non averti et point trop motivé.

Ce dernier point (dispersion au sein de l'évaluation) est contraire à l'objectif de partage et d'échange qui guide la capitalisation. Le premier (conclusions forcées) est inadmissible car il peut induire des erreurs graves.

La capitalisation, elle, se préoccupe de présenter au mieux : de manière accessible et avec l'information adéquate pour comprendre, non pour convaincre. Pour être accessible elle cherche à s'adapter à son public. C'est pour cela que souvent elle s'essaie à raconter : pour toucher un public plus large. Et le récit n'est pas enfermé dans une structure logique préétablie. Il peut jouer sur bien des registres suivant les besoins des destinataires, la teneur des acquis à partager, la sensibilité des auteurs, les caractéristiques du support de diffusion.

Il m'est arrivé quelquefois de prendre part à une mission d'évaluation sans intervenir dans la décision. Je crois que ma sensibilité de capitaliseur m'a alors permis d'apporter quant à la compréhension des processus vécus et à la détection de potentialités existantes. Et la dynamique de l'équipe

d'évaluation m'a énormément aidé à me préparer par la suite à capitaliser, m'obligeant à tenir compte d'une série d'aspects que sinon j'aurais sans doute dédaignés.

Mais jamais mes rapports avec les collègues de terrain n'avaient été aussi tendus que durant cet accompagnement d'une évaluation et son jugement !

Différences avec la "systématisation" latino-américaine

"Systématisation des expériences", "capitalisation de l'expérience", n'y aurait-il donc là qu'un simple jeu de mots pour désigner la même chose ? Il est en effet troublant de constater que bien des termes et des techniques se répètent dans l'un et l'autre cas. Pour ma part, j'ai mis de longues années à démarquer l'une de l'autre pour essayer de mieux les comprendre.

D'abord ce fut la tentative de les harmoniser, de les réunir en une seule pratique. Puis je débouchai sur le rejet virulent de la systématisation latino-américaine telle que je la connaissais. Pourquoi ? Bien des apports de l'expérience, entre les plus riches en apprentissages et en remises en cause, n'entraient pas dans ses cadres de rangement et interprétation : ils dérangeaient et étaient niés ou laissés de côté.

Il me semble aujourd'hui que la différence entre la systématisation latino-américaine et la capitalisation de l'expérience se situe principalement dans l'optique qui les inspire et dans les priorités qui en découlent.

En Amérique latine, la "systématisation" est née d'une double démarche. D'abord le besoin de dépasser l'évaluation de projet dont les structures et les méthodes répondaient aux requêtes des financeurs plus qu'à celles du terrain. Ensuite l'aspiration à apprendre de l'expérience ce qui permette de compléter et structurer les pratiques d'éducation populaire en un système cohérent de pensée et d'action.

Disons que la systématisation était d'abord le fait d'un courant (qu'on l'appelle éducation populaire, promotion sociale ou d'une autre manière) travaillant avec les secteurs défavorisés et qui, après des années d'action sur le terrain et après avoir acquis une certaine envergure, ressentait le devoir et le besoin de se consolider en tant qu'idéologie, en tant que présence politique et en tant que méthodologie d'action.

La priorité était donc d'ordonner l'information pour faciliter l'échange d'expériences et l'élaboration du système. Les "grilles" de recueil et d'analyse se multipliaient, en fonction du système à construire, en fonction de l'option idéologique qui servait de guide.

Par contre, la démarche qui nous a conduit à la "capitalisation de l'expérience" part d'une autre urgence: recueillir et exprimer toutes sortes d'apports et de sensibilités afin de contribuer à une recombinaison progressive des savoirs et des pratiques, recombinaison nécessaire au vu des réponses de la réalité (de la plus macro à la plus micro) aux multiples idéologies et modèles prônés pendant les dernières décennies.

Il s'agit donc de ratisser le plus large possible pour reprendre tout ce qui peut être source de connaissances, et non seulement ce qui sert à l'élaboration du système entrevu.

Il s'agit également d'être moins ambitieux, c'est-à-dire de ne pas prétendre forger, ici et maintenant, LE système idéal de pensée et d'action, et en même temps d'être plus ambitieux et de contribuer à une recombinaison globale des savoirs et des pratiques sur la base de la diversité.

Ainsi, la capitalisation ne part pas d'une grille d'analyse préétablie, car elle ne s'intéresse pas seulement aux contenus d'information sur l'expérience mais aussi aux catégories employées par les différentes cultures et modes de pensée pour la vivre et la comprendre. Elle cherche donc à ce que celles-ci s'expriment le mieux possible et à multiplier pour ce faire les formes et les supports afin d'accueillir la diversité (d'où l'attrait du récit comme forme de partage qui existe dans toutes les cultures).

La capitalisation n'est donc pas obsédée par l'ordre et la cohérence pour un échange "dans" la construction du système et elle ne réduit pas la subjectivité à l'idéologie. Elle n'exige pas non plus que l'expérience soit analysée sous toutes les coutures. Elle s'inquiète surtout de favoriser le partage, stimulant chacun à offrir le mieux possible ce qu'il pense avoir appris et ce qu'il pense pouvoir être utile aux autres afin d'atteindre le dialogue et de s'enrichir réciproquement.

Les différences entre systématisation et capitalisation sont-elles donc si catégoriques? En fait peut-être pourrait-on, à terme, les retrouver complémentaires.

Si l'expérience est un capital, la capitalisation s'occupe surtout de le révéler, de le recueillir et de le rendre accessible à un plus grand nombre.

Chaque groupe et époque a ensuite la possibilité et/ou l'obligation de le réinvestir, à sa manière et selon sa convenance. L'approche systémique, qui correspond à une des cultures existantes, peut en ce sens être utile pour reconstruire à certains endroits et moments des cadres de pensée et d'action.

Différences avec l'étude scientifique

Oruro-Bolivie 1987. Depuis deux ans les bouleversements au sein du Programme d'autodéveloppement paysan (PAC), conduit par la Corporation départementale et la communauté européenne, sont si extraordinaires et si enrichissants que nous demandons à "systématiser" l'expérience (en pensant à une optique de capitalisation). Jamais nous n'obtenons ni l'aval ni le temps ni les moyens de le faire.

En 1992, un membre de notre équipe, Xavier Izko, publie une étude anthropologique sur un des axes du travail du PAC : la reconnaissance des organisations socio-territoriales traditionnelles (les "ayllus") et la découverte de leurs potentialités en tant que maîtres de "leur" développement et en tant qu'interlocuteurs du Programme. Pourtant notre frustration continue. Pourquoi ?

Toute étude a ses contraintes, soit académiques car la référence principale est aux collègues et au corpus de chaque discipline, soit professionnelles avec les attentes (réelles ou supposées) de ceux qui en ont passé commande. C'est ce qui amène un style de présentation de la connaissance en fonction d'un cercle réduit de lecteurs : les pairs qui la jugeront et l'incorporeront ou non au corpus de la spécialité ; les financeurs du contrat qui demandent des idées ou des propositions claires pour leurs décisions à prendre.

L'étude de Xavier est belle et intéressante... pour les spécialistes capables de la lire, car elle sacrifie aux règles du jeu académique et devient hermétique aux non-initiés, en particulier aux gens d'Oruro engagés dans l'action. Elle est riche en informations et interprétations... mais il lui manque ce qui serait utile à tant de gens : le vécu des techniciens qui rencontrèrent peu à peu, à travers bien des crises et des remises en cause, les "ayllus" dont auparavant ils niaient l'existence et la validité.

Une étude adopte un thème et l'approfondit. Si elle est interdisciplinaire elle cherchera les multiples facettes d'une réalité et les relations entre elles. La capitalisation part de l'expérience, donc d'un vécu. Le trajet l'intéresse autant que le thème car c'est là qu'elle réussit à exprimer ce qui peut être utile à d'autres : les leçons du terrain pour soi-même et pour d'autres acteurs et décideurs, les questions et les pistes pour l'étude et la recherche...

La capitalisation diverge de l'étude par ses auteurs et ses destinataires. D'où les différences de sujets, de méthodes, de formes de présentation.

Il n'est pas seulement question de défendre la spécificité et les potentiels de la capitalisation en tant que forme d'élaboration de la connaissance

par rapport à l'étude. Il y aurait beaucoup à dire sur l'apport qu'une bonne capitalisation peut faire à de multiples études spécialisées. Et non seulement quant aux contenus mais aussi quant aux possibilités de dialogue entre les formes.

Et si la capitalisation était une des clefs pour améliorer les relations entre recherche et développement ?

Différences avec la reconstruction d'histoire

Les meilleures capitalisations sont souvent celles qui racontent des histoires, lesquelles sont extraites de l'histoire d'une expérience particulièrement riche en leçons. Il y a donc dans toute capitalisation un important travail historique à faire. De fait bien des activités (dans la révision de la documentation, dans l'interrogation des témoins, etc.) s'apparentent au métier d'historien.

Faut-il donc parler alors de différences entre un effort de capitalisation et un labeur d'historien ? Sans doute, car si la capitalisation de l'expérience devait être sujette à toutes les rigueurs de cette discipline, elle verrait rarement le jour.

C'est d'abord dans les rapports entre l'auteur et l'histoire que divergent les démarches.

L'historien prend du recul par rapport à son sujet et s'appuie essentiellement sur les faits et les documents afin de ne pas trop se laisser entraîner par sa propre subjectivité. Capitaliser l'expérience est le fait des acteurs eux-mêmes et c'est dans la subjectivité de leur vécu qu'ils trouvent les bases pour approfondir et rencontrer ce qui est à partager avec leurs contemporains et avec leurs successeurs. Les faits et les documents sont là en complément et en contrepoint pour stimuler et améliorer les apports.

Nous avons pu constater pendant la capitalisation du **PRIV** de Cochabamba que des instruments comme une chronologie ou un document ancien pouvaient être utiles parfois et nuisibles d'autres fois. Par moments ils étaient source de souvenirs et de réflexions, mais ils pouvaient également brider la subjectivité des acteurs lorsque les faits et les souvenirs ne coïncidaient pas.

En réalité ces divergences pouvaient être au contraire l'occasion de nouvelles découvertes : « *Tiens ! Mais pourquoi je me le rappelais différemment ?* » Ce "pourquoi" entraînait sur de nouvelles pistes. Mais bien souvent le contraste n'aboutissait qu'à un renoncement : « *Je me suis trompé* ».

La capitalisation a donc besoin des faits, des documents, donc d'un important travail d'archiviste plus que d'historien, mais elle ne s'y tient

pas. Car ce qui l'intéresse ce sont les leçons à tirer maintenant de l'expérience, ce sont les apprentissages des acteurs.

Pourtant, à Cochabamba en Bolivie et à Villa El Salvador au Pérou, c'est d'abord à un travail de "récupération historique" ou de "reconstruction de l'histoire" que nous avons pensé avant d'en venir à la capitalisation en tant que telle. Ce n'est pas un hasard. Car il existe un double défi.

Il s'agit d'abord de sauvegarder un maximum d'éléments de l'expérience pour que sur place les générations à venir puissent en profiter. C'était la préoccupation des vieux paysans de Cochabamba qui ont tant lutté pour leurs irrigations. C'était l'urgence ressentie par les plus anciens dirigeants de Villa El Salvador. Cela suppose de récupérer, d'accumuler, de restituer tout ce que l'on peut. Certaines choses seront l'objet d'interprétations et d'utilisations immédiates, d'autres attendront plus ou moins longtemps. Peu importe. Il convient de prioriser la récupération de ce qui est en danger de se perdre.

Il s'agit d'autre part de sauvegarder et d'élaborer les apprentissages que l'expérience a signifié pour ses acteurs, afin d'améliorer leurs propres connaissances et pratiques à venir, afin qu'ils puissent entrer dès à présent à un plus vaste dialogue avec d'autres et qu'ils s'enrichissent mutuellement.

La gestion d'une mémoire d'expérience qui couvre une ou plusieurs décennies et de nombreux acteurs exige bien des efforts et des moyens. C'est là quelque chose d'immensément utile à la capitalisation et qui lui permet d'atteindre une autre qualité d'apport, mais dans la plupart des cas les ressources sont limitées et le risque est grand de se perdre dans cette gestion de mémoire et de ne jamais procéder à la capitalisation.

Il y a donc des différences entre la capitalisation de l'expérience et la reconstruction de son histoire. Quand les deux entreprises peuvent s'associer et se compléter, toutes deux y gagnent, mais elles doivent aussi apprendre à marcher seules si le contexte ne permet pas de tout faire.

Différences avec le témoignage ethnographique

Dans mon parcours à la recherche de ce que pourrait être la mise à profit des pratiques et des connaissances du terrain, donc la capitalisation de l'expérience, la rencontre dans les années 70 et 80 avec le témoignage ethnographique a été essentielle. Grâce aux spécialistes qui allaient les interroger et les enregistrer, des gens racontaient et se racontaient et dans leurs vécus ruisselaient les informations, les sentiments, les savoirs, les

interprétations. Ces histoires de vies étaient une mine pour apprendre et comprendre, pour habiller le cœur et l'esprit.

Comment utiliser au mieux cet instrument merveilleux ? J'essayai d'abord d'approfondir un point ambigu : les rapports entre l'auteur de vie et l'auteur de la diffusion de celle-ci, donc entre le témoin et le spécialiste. Parfois apparaissait clairement la tendance au voyeurisme, parfois aussi une hiérarchie implicite entre le raconteur-témoin et le diffuseur-penseur.

D'informateur à auteur ! De témoin à auteur ! Tel semblait être le défi à assumer pour améliorer les possibilités de l'instrument : il ne s'agissait pas seulement de recueillir les mots et images pour que le déshabillage soit public, mais surtout d'aider ces auteurs de vie à dire à d'autres ce qu'ils en ont appris et veulent partager. Ainsi, dans nos premiers essais d'un travail plus étendu en la matière, à la fin des années 80, les questions de base ne portaient plus sur « *comment était la vie à tel moment ou à tel endroit ?* » mais sur « *que voudrais-tu dire aux jeunes, aux étudiants, aux gouvernants, aux habitants des villes... ?* » L'écouteur-enregistreur ne devait plus être l'interlocuteur principal mais le facilitateur d'un dialogue élargi.

Par la suite, une pratique plus intense de la capitalisation d'expériences a encore diversifié nos formes du travail avec le témoignage. Celui-ci est surtout devenu une étape dans le processus d'élaboration des acquis de l'expérience.

Pour capitaliser nous partons des vécus de chacun, avec toute leur subjectivité. Le témoignage est un pas très utile pour accoucher cette subjectivité, pour qu'elle s'exprime ou du moins qu'elle s'essaie à le faire : l'auteur d'expérience y assume une parole qui lui avait été (partiellement) refusée dans son travail ; il ose y dire ce qu'il avait à cœur mais pouvait créer des conflits ; il commence à élaborer une réflexion perturbée par l'activisme et les défis de la vie courante.

Ensuite, si on offre un contexte (temps, moyens, appuis) qui favorise l'accès à d'autres formes de diffusion et de dialogue, le premier témoignage peut être dépassé, la pensée peut se déployer encore, les acquis de l'expérience peuvent s'élaborer mieux et plus.

Dans la capitalisation du PRIV de Cochabamba les auteurs ont très rarement repris leurs premiers témoignages comme base de travail. Ils les ont très vite dépassés. Mais nous avons pu voir également que ceux qui n'avaient pas voulu ou pu dire dans le témoignage ce qui leur tenait le plus à cœur ont eu bien du mal à exprimer ensuite les vraies richesses de leur expérience.

Entre le témoignage ethnographique et le témoignage pour la capitalisation, il y a donc une différence essentielle. Le premier recueille une

matière première qui ensuite servira essentiellement aux spécialistes. Le second essaye surtout d'aider à l'élaboration de la parole et de la pensée des acteurs d'expériences. Il est une des formes de cette élaboration.

C'est souvent quand on est en situation d'expliquer à d'autres que l'on trouve l'occasion et le moyen de former les mots qui disent et ainsi de formuler les pensées. L'oral étant une des formes premières d'expression du terrain, le témoignage oral aide à lancer le processus de capitalisation. Sa transcription aide à son tour à passer à d'autres formes d'expression (écrite, audiovisuelle).

Ainsi, dans la capitalisation d'expériences, le destinataire et bénéficiaire du témoignage est d'abord son propre auteur.

Une nouvelle approche pour des projets-pilote

Il est une activité à laquelle la capitalisation pourrait offrir une nouvelle dimension, c'est le projet pilote. Deux expériences viennent étayer cette possibilité. Celle du PPEA au Pérou, celle du PPUT au Paraguay.

Dans les deux cas, un des objectifs officiels était d'acquérir des connaissances et des expériences pouvant servir à d'autres projets. Dans les deux cas il s'agissait d'élaborer et/ou de confirmer un modèle d'action. Dans les deux cas les déboires ont été nombreux et nul modèle n'en est sorti. Dans les deux cas un gros effort de capitalisation a cependant permis de valoriser les apprentissages et de fournir de nombreuses réflexions et pistes utiles à d'autres.

Un projet pilote dispose normalement de ressources (matérielles et professionnelles) plus abondantes afin d'améliorer l'utilisation des connaissances existantes, d'en élaborer d'autres, de recueillir celles qui surgissent de la pratique. Mais l'obsession du modèle à proposer est le tombeau de beaucoup de ces projets.

Une approche de capitalisation pourrait les aider à mieux jouer leur rôle.

Il s'agirait simplement de profiter de leurs ressources pour mettre en place dès le départ tout un dispositif de recueil et d'interprétation des réponses de la réalité (les hommes, la nature, les faits, etc.) aux propositions et actions du projet. Il s'agirait d'utiliser les appuis spécialisés dont ils disposent pour recueillir, débattre et élaborer les faits, les vécus et les opinions qui surgissent de l'expérience.

En élargissant le travail de registre au-delà des informations scientifiques habituelles pour y inclure systématiquement les confrontations et les apprentissages de dialogue entre, par exemple, les paysans et les techniciens, les techniciens et les spécialistes, entre les différents métiers pré-

sents, entre les propositions d'amélioration et les urgences de vie, entre les multiples savoirs qui confluent ou divergent, entre tous les acteurs (humains, naturels, spirituels et autres).

En complétant le quantitatif avec le qualitatif et toutes ses subjectivités.

C'est dans la mesure où le PPEA et le PPUT avaient commencé à le faire que leurs capitalisations ont pu être plus utiles à d'autres gens et défis. C'est dans la mesure où ils ont ainsi pu capitaliser leurs expériences qu'ils ont finalement justifié leur caractère pilote.

LES SUBJECTIFS ET LES OBJECTIFS

De l'expérience à la connaissance, mais quelle connaissance ?

Qu'est-ce que capitaliser l'expérience ? Il pourrait être facile de trouver quelque définition du genre : c'est la transformer en connaissance et la partager pour la mettre au service de l'action et du savoir ; et puis gloser ensuite là-dessus en précisant objectifs, méthodes, etc. Mais quelle que soit la formule employée, elle sera toujours sujette à bien des interprétations et pratiques différentes, comme la plupart des termes qui peuplent le langage de nos engagements : développement, démocratie, participation...

Il serait également facile d'adopter quelques objectifs apparemment unanimes. Mais il est également courant que dans la pratique les mêmes mots-objectifs entraînent des visions, donc des stratégies, donc des actions très différentes et souvent même contradictoires. Nous en avons tous... l'expérience.

Dans ma pratique de la capitalisation au sein d'équipes de terrain en Amérique latine, j'ai pu constater que c'est plutôt autour de l'affirmation de certains "subjectifs" que pouvait se consolider l'entreprise commune. Car les objectifs proposés étaient toujours approuvés sans problèmes. Mais en harmonisant les subjectifs ou en démarquant clairement leurs divergences, il devenait enfin possible de multiplier les apports et d'accorder leur diffusion.

Oui, des subjectifs ! Ils sont le pendant des objectifs : ils leur donnent un sens, ils les rendent mobilisateurs lorsqu'ils sont plus ou moins partagés, ils deviennent sources de confusion quand ils divergent sans qu'on sache pourquoi ni comment.

