Éditions-Diffusion Charles Léopold Mayer 38, rue Saint Sabin 75011 Paris tel/fax: 01 48 06 48 86 diffusion@eclm.fr www.eclm.fr

Les versions électroniques et imprimées des documents sont librement diffusables, à condition de ne pas altérer le contenu et la mise en forme. Il n'y a pas de droit d'usage commercial sans autorisation expresse des ECLM.

le capital mémoire

Repères méthodologiques pour la capitalisation d'expérience

Le capital mémoire

Identifier, analyser et valoriser l'expérience dans les institutions

> Sylvie Robert, consultante indépendante, en collaboration avec Annik Ollitrault-Bernard (FPH).

L'association **Éditions-Diffusion Charles Léopold Mayer** a pour objectif d'aider à l'échange et à la diffusion des idées et des expériences de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme (FPH) et de ses partenaires. On trouvera en fin d'ouvrage un descriptif sommaire de cette Fondation, ainsi que les conditions d'acquisition des ouvrages et dossiers édités et coproduits.

Les auteurs

Sylvie Robert, consultante indépendante en évaluation et capitalisation d'expérience – secteur de la solidarité internationale (sylvierobertconsulting@yahoo.fr).

Avec la collaboration d'**Annik Ollitrault-Bernard**, département capitalisation à la FPH (aob@fph.fr).

Un panel de contributions

Nous avons bénéficié des contributions de partenaires et de collègues dont les membres se sont mobilisés pour témoigner de leurs pratiques en matière de capitalisation d'expérience.

Cela leur a demandé le temps que l'on imagine, nécessaire à la prise de recul et à la formalisation de fiches ou d'encadrés accessibles aux lecteurs, et nous les remercions de cet effort comme du résultat!

Coordination SUD et certaines de ses ONG membres

Cécile Zieglé, chargée de mission capitalisation (ziegle@coordinationsud.org).

La Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme (FPH) Thomas Mouriès, FPH (thomas.m@clmayer.net).

La Fondation Terre des hommes – Lausanne (Tdh)

Patrick Durisch, personne ressource gestion du cycle de projet – développement institutionnel et humain (pdu@tdh.ch).

Le réseau Inades-Formation (IF)

Francis Ngang, secrétaire général adjoint chargé des appuis pédagogiques (ifsiege@inadesfo.ci, ngang@inadesfo.ci).

Marie-Constance Houédanou, unité de stimulation de la capitalisation des expériences (houedanou@inadesfo.ci).

Les extraits de normes figurant dans cet ouvrage sont reproduits avec l'accord d'Afnor. Seul le texte original et complet de la norme tel que diffusé par Afnor – accessible via le site internet http://www.afnor.fr – a valeur normative.

© Éditions-Diffusion Charles Léopold Mayer, 2005

Dépôt légal, 4^e trimestre 2005

Dossier FPH n° DD 145 * ISBN: 2-84377-108-0 Graphisme et mise en page: Madeleine Racimor Maquette de couverture: Vincent Collin

Sommaire

Introduction	7
Première partie : Identifier, analyser et valoriser un capital	
d'expérience	13
1. L'environnement de la capitalisation	15
2. Identifier	31
3. Analyser	47
4. Valoriser	53
5. «Manager» le processus	59
Deuxième partie : Des problématiques transversales	71
1. Interculturalité: des liens à créer	73
2. Capitalisation d'expérience et « management » de la qualité	81
3. Capitalisation d'expérience et recherche-action	89
4. Capitaliser l'expérience des actions d'influence ou de plaidoyer	93
Troisième partie : Contributions et références	99
1. Coordination SUD	101
2. La Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès	
de l'Homme (FPH)	113
3. La Fondation Terre des hommes – Lausanne (Tdh)	147
4. Le réseau Inades-Formation (IF)	175
Bibliographie	191
Sites Internet	199
Sigles et acronymes	2.11

Introduction

Le concept de capitalisation d'expérience a fait couler beaucoup d'encre ces dernières années. De quoi s'agissait-il? Quelle différence avec d'autres processus tels que l'évaluation ou la systématisation? Malgré bien des clarifications¹, une demande restait pour beaucoup insatisfaite: audelà d'une vision théorique et même de témoignages concrets, quelles méthodes et quels outils pouvaient être mis à la disposition de tous ceux qui souhaitent capitaliser leur expérience?

Nous allons tenter de répondre à cette attente en évitant de tomber dans le piège du «guide-recettes» et en faisant l'option, ici, d'un dossier d'appui méthodologique dont l'objectif est de faciliter la mise en pratique de la capitalisation d'expérience. Chaque structure aura ensuite la responsabilité de penser ses besoins et de sélectionner la démarche et les outils adaptés à son contexte spécifique.

Nous n'avons pas prétention à l'exhaustivité: le sujet est vaste et les expériences sont nombreuses et très diversifiées, en particulier lorsque l'on s'intéresse à des secteurs aussi variés que ceux de l'associatif, de la solidarité internationale, du social ou de l'entreprise.

Notre approche est également très pragmatique: le processus de capitalisation se révèle souvent sensible, voire douloureux, et le plus difficile est

^{1.} Comme, par exemple, le niveau de témoignage que nous avons largement privilégié dans le cadre de la rédaction du dossier Analyser et valoriser un capital d'expérience, Repères pour une méthode de capitalisation, Éditions Charles Léopold Mayer, DF n° 125, Annik Ollitrault-Bernard (aob@fph.fr), Sylvie Robert et Pierre de Zutter, février 2001; ou encore dans le cadre d'un dossier plus ancien qui présente une réflexion sur la capitalisation d'expérience Des histoires, des savoirs et des hommes, l'expérience est un capital, Éditions Charles Léopold Mayer, DD n° 35, Pierre de Zutter, 1994.

généralement de franchir le cap de la mise en œuvre des différentes étapes identifiées.

Tout cela est d'autant plus important que dans le milieu associatif, et spécifiquement en ce qui concerne la solidarité internationale, le concept de capitalisation d'expérience est de plus en plus à la mode, comme cela a pu être le cas pour l'évaluation à son heure de gloire. Ce concept, au risque d'être galvaudé, demande donc aujourd'hui à être traduit en activités opérationnelles organisées.

Quelle qualification pour la capitalisation d'expérience?

Les entretiens conduits dans le cadre de la rédaction d'un précédent dossier 2 nous avaient montré à quel point chaque interlocuteur avait sa propre vision, et donc définition, de ce que l'on nomme un processus de capitalisation d'expérience. Il n'y avait pas deux personnes pour le qualifier avec les mêmes mots. Faut-il pour autant se lancer dans une bataille sémantique ? Beaucoup s'y complaisent, au point que l'on peut se demander si réduire le débat autour du vocabulaire n'arrange finalement pas les uns et les autres, car la vraie difficulté, la mise à nu et la nécessité d'honnêteté envers soi-même et ses pratiques, se trouve bien dans le passage à l'acte et non dans les débats parfois stériles.

Nous avons choisi d'opter pour une qualification du processus qui considère ses principales phases, et qui sont, selon nous: « identifier, analyser et valoriser un capital d'expérience ».

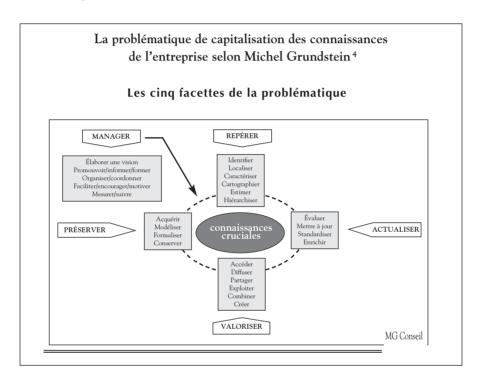
- «Identifier»: quelle sera la matière de la capitalisation? Où se situe-t-elle? Est-elle accessible? De quels types de données et/ou d'informations parle-t-on? Qui en est détenteur? Avec qui va-t-on entamer le repérage? Peut-on caractériser le panel des différents acteurs concernés? Qui est à la source du processus de capitalisation?
- « Analyser » : comment ces données ou ces informations seront-elles traitées ? Par qui ? Quelles activités proches, comme par exemple celles d'évaluation ou de systématisation, pourraient contribuer à cette phase ?
- « Valoriser » : comment va-t-on exploiter puis partager les acquis ? Quels systèmes peuvent contribuer à la diffusion de nos connaissances dans le but de modifier et d'améliorer nos pratiques ?

^{2.} op.cit.

Des visions complémentaires

Cette approche en trois phases nous est apparue évidente dans le contexte des milieux de la société civile que nous fréquentons le plus, mais elle mérite d'être complétée par certains acteurs issus d'autres secteurs.

Pour Michel Grundstein³, par exemple, la problématique de capitalisation des connaissances au sein de l'entreprise comporte, en sus des trois phases citées précédemment et au-delà de la valorisation, une étape de conservation. Le processus entier est finalement chapeauté par la notion de « management ».



L'Afnor (Association française de normalisation) propose une vision pour le secteur de l'entreprise: le processus de capitalisation se décompose en cinq phases et deux étapes. Nous retrouvons dans ce cas les trois phases

^{3.} Michel Grundstein est ingénieur conseil et chercheur associé au Lamsade à l'université de Paris-Dauphine.

^{4.} Gameth: un cadre méthodologique pour repérer les connaissances cruciales pour l'entreprise, Rapport de recherche 060012, p. 7, Michel Grundstein, MG Conseil, Nogent-sur-Marne, décembre 2000.

que nous avons sélectionnées, complétées par les notions très opérationnelles de mise en place des outils et d'utilisation du capital rassemblé.

Décomposition du processus de capitalisation d'expérience par l'Afnor⁵

Le processus de capitalisation d'expérience se décompose en cinq phases:

- 1. Identification de l'expérience à capitaliser.
- 2. Mise en place des dispositifs nécessaires à la capitalisation.
- 3. Capture de l'expérience à réutiliser.
- 4. Valorisation par transformation en informations utilisables.
- 5. Utilisation du capital ainsi rassemblé.

Pour que le processus vive et soit maîtrisé, il convient de poursuivre par les étapes:

- d'évaluation de l'utilisation et de l'efficacité du processus (production des effets escomptés : coûts délais, qualité, sécurité);
 - d'amélioration en s'appuyant sur les résultats de cette évaluation.

Notre approche méthodologique

Cet ouvrage est composé de trois parties volontairement distinctes en forme et en contenu. Ces différentes approches sont complémentaires et doivent permettre au lecteur d'utiliser ce guide selon ses besoins.

La première partie nous permet de retracer l'environnement de la capitalisation: quel en est le contour contextuel? Quels sont nos objectifs et nos attentes? Quels enjeux sous-tendent le processus de capitalisation?

Le corps s'articule ensuite autour des trois phases « identifier, analyser et valoriser » pour lesquelles nous tenterons de définir les activités qui en découlent, puis de donner des exemples de méthodologie et d'outillage mis en œuvre et testés par certains acteurs. Cet ensemble est complété par une partie sur le management du processus, activité transversale à l'ensemble.

Les «récapitulatifs» insérés en fin de chapitre font la synthèse de ce que nous avons appris dans le cadre d'innombrables expériences et de partenariats, sous la forme de pistes d'action.

Puis nous ferons le lien, dans la seconde partie, entre la démarche de capitalisation d'expérience et des considérations d'ordre plus politique:

- De quelles pratiques de capitalisation d'expérience issue d'autres cultures et secteurs s'inspirer ?
- Comment le processus de capitalisation s'insère-t-il dans la gestion de projet ainsi que dans le cadre de démarches qualitatives plus globales?

^{5.} Management de la qualité, capitalisation d'expérience, fascicule de documentation FD X50-190, p. 9 (www.afnor.fr).

Mais aussi comment la capitalisation peut-elle servir la gestion des programmes d'urgence ?

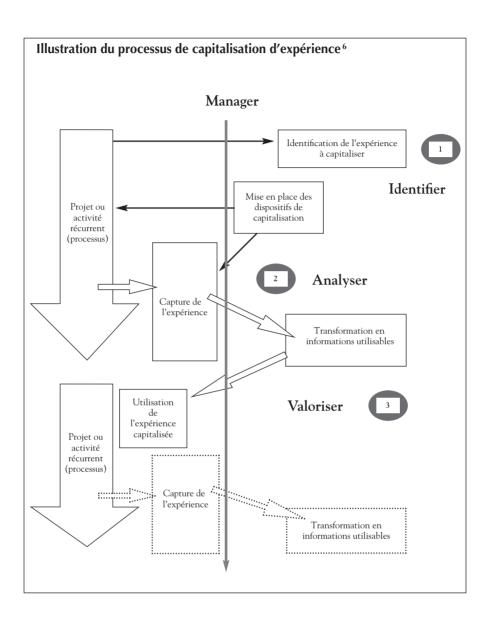
- Quel lien peut-on faire avec la recherche-action? Et comment l'université y contribue-t-elle?
- Comment exploite-t-on l'apport de la capitalisation dans le cadre d'actions d'influence, comme par exemple les campagnes d'opinion et/ou les activités de plaidoyer?

La troisième partie propose des contributions provenant de quatre structures: Coordination SUD et certaines de ses ONG membres, La Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme (FPH), La Fondation Terre des hommes – Lausanne (Tdh) et le réseau Inades-Formation (IF).

Chacune permet une approche et une vision spécifiques de la mise en œuvre concrète du processus de capitalisation d'expérience ainsi que de méthodes et outils adaptés à son contexte.

Enfin, des références bibliographiques et des sites Internet en fin de dossier permettront d'ouvrir le champ à de nouvelles investigations.

Le schéma suivant détaille les activités du processus de capitalisation d'expérience et situe les trois phases telles que nous les avons définies.



^{6.} Schéma annoté par l'auteur, extrait de Management de la qualité, capitalisation d'expérience, op. cit., p. 13 (www.afnor.fr).

Première partie

Identifier, analyser et valoriser un capital d'expérience

1. L'environnement de la capitalisation

Le contexte

Une nécessaire implication politique et humaine

Un processus de capitalisation prend racine dans un contexte spécifique: une tranche d'histoire institutionnelle, politique et humaine. Au sein de toute institution ou organisation nous retrouvons des hommes et leur engagement propre qui ont donné lieu à des initiatives souvent fortes et politiquement marquées: volonté d'innover, d'améliorer, voire de changer les pratiques, d'alimenter la réflexion et de favoriser le lien recherche-action. Ces individus ou ces groupes d'individus sont la base motrice de la mise en place de systèmes de capitalisation d'expérience, car c'est bien leur volonté et elle seule, dans un premier temps, qui permet de lancer l'initiative.

La mise à nu des volontés réelles et des enjeux autour d'une capitalisation d'expérience souligne toujours des questions de hiérarchie et de politique interne ou plus globale. Sans cette motivation politique, il y a très peu de chance pour que le processus aboutisse. Et au-delà de la donne politique interne à une structure ou concernant un individu, le facteur politique au sens beaucoup plus large, à une échelle nationale ou internationale, est à prendre en ligne de compte: pour des propositions à l'échelle du macro, pour un système de réformes qui prendra ses sources dans des processus de capitalisation élargis.

La volonté institutionnelle prend donc forme grâce à l'investissement d'individus ou de groupes d'individus, dans des contextes souvent très marqués: périodes de crise, de remise en question, ou bien de développement important. On sait que la notion de crise, au sens d'évolution

constructive et non seulement de remise en cause destructrice, et celle de l'histoire de la mise en pratique de la capitalisation sont fortement liées. Il est nécessaire de clarifier ce contexte: où se situe la capitalisation dans l'histoire et quels sont les hommes qui pilotent le processus? Quelles sont les forces et les faiblesses identifiées? Quels moyens faudrait-il mettre en œuvre pour valoriser les unes? Les autres sont-elles rédhibitoires? Comment ajuster ou équilibrer cet état des lieux? Quelles opportunités et quels risques identifions-nous, dans le but de leur donner de la valeur ou de les minimiser?

Et au fond, d'où est venue cette idée de capitalisation? Qui l'a initiée? Quelles sont les motivations réelles et les enjeux qui gravitent autour? Il ne s'agit pas de porter un jugement de valeur, mais plutôt de situer la démarche dans son contexte et d'avoir un panorama qui soit le plus complet possible. Comprendre tout cela peut permettre d'éviter de faire fausse route.

Des systèmes adéquats pour dégager des moyens et du temps

Les moyens financiers et humains de la structure concernée (nous considérons ici les compétences, le temps et la disponibilité) sont fondamentaux, mais cela ne signifie pas que s'ils ne sont pas disponibles la démarche est impossible. Cela signifie plutôt qu'il va falloir identifier et dégager ces ressources, pour fonctionner ensuite sur la base d'un contrat dimensionnant les résultats espérés par rapport aux moyens dégagés.

Le facteur « temps » est également bien souvent mis en avant comme une barrière difficilement contournable. « "Pas le temps" est le meilleur alibi rencontré. On n'a jamais le temps, sauf si, en le faisant, on en tire un bénéfice immédiat, car une charge de travail supplémentaire ne sera jamais un plaisir¹. » La création d'espaces propices et la mise à disposition formelle de ressources humaines compétentes pour cette activité peuvent constituer un palliatif. C'est aussi par le biais de la sensibilisation et de l'implication de chacun que le processus pourra fonctionner, si l'on souhaite qu'il soit permanent et viable. Tout cela passe donc par la mise en place de systèmes adéquats.

Les objectifs

Clarifier ses objectifs

Pourquoi vouloir capitaliser son expérience? Que les objectifs énoncés d'un processus de capitalisation ne soient pas tous explicites n'est pas obligatoirement un problème, pour autant que les acteurs en soient conscients

^{1.} Extrait d'un l'entretien avec Michel Grundstein, février 2004.

et soient ouverts à la clarification des données implicites. Cela est en particulier vérifié pour les entités ou individus décisionnels, maillons clés de la chaîne.

Le défaut de clarification des objectifs a pu conduire dans de nombreux cas à la création de « mémoires mortes ». C'est l'histoire trop fameuse du document relié, prenant la poussière sur une étagère, dont nous avons probablement tous un exemple en tête, voire à notre actif.

Entamer un processus de capitalisation pour répondre à quel besoin? Cette question simple est essentielle et permet aux acteurs de se situer favorablement dans le processus. D'autre part, si les acteurs porteurs du projet sont clairs vis-à-vis de la démarche et de l'objectif, on se rend compte que cela n'est pas du tout acquis dès que l'on s'éloigne du cercle des personnes directement impliquées. Cette question permet d'en soule-ver implicitement d'autres et lève le voile sur des sujets tabous.

Comme dans tout processus, l'énoncé clair des objectifs conduira à l'identification de l'objet de la capitalisation, de ses destinataires et va permettre de dégager les moyens adéquats, ou au pire d'identifier ses propres limites en termes de moyens, et donc de ne pas outrepasser ses capacités.

Il va également permettre une meilleure appropriation par les acteurs et l'intégration du système de capitalisation, plutôt qu'une réappropriation *a posteriori*. Une histoire de capitalisation « instrumentalisante » ne conduirait pas plus à l'amélioration des pratiques que toute autre méthode visant à atteindre des objectifs personnels et/ou institutionnels implicites et non remis dans le pot commun des intérêts de tous ou de la structure.

C'est cette démarche de passage de l'individuel au collectif que L'Afnor formalise sous la forme d'une étape spécifique de communication et de sensibilisation.

Le passage de l'individuel au collectif selon l'Afnor 2

La mise en œuvre d'un processus de capitalisation d'expérience nécessite d'inscrire la démarche dans le cadre de la politique de l'organisme. Il est souhaitable que le partage d'expérience fasse partie des valeurs de l'organisme et de sa culture. Le fait d'expliciter le rôle de la capitalisation d'expérience dans l'atteinte des objectifs constitue une expression concrète de l'engagement de la direction.

Il y a lieu de sensibiliser tous les acteurs de l'organisme aux apports d'une telle démarche. En effet, tous les acteurs détiennent de l'information, en produisent et ont besoin d'informations en provenance des autres. Néanmoins, il n'est pas rare de se heurter à des réticences qui s'expriment par exemple par «capitaliser c'est important... mais jamais prioritaire par rapport aux

^{2.} Management de la qualité, capitalisation d'expérience, op. cit., p. 7 et 8.

objectifs opérationnels». Il est donc souhaitable de mettre en valeur le fait que la capitalisation d'expérience passe par la construction d'une mémoire de l'organisme et l'incitation à la coopération pour permettre le partage d'expérience. Elle aboutit au développement de la compétence collective, qui est un avantage concurrentiel.

Présenter la capitalisation comme un travail supplémentaire conduit inévitablement au rejet de la démarche. La meilleure incitation à coopérer à une démarche de capitalisation d'expérience est que les individus y trouvent un intérêt personnel. [...]

Pourquoi capitaliser?

Les objectifs de la capitalisation sont variés. Il peut s'agir de vouloir réorienter l'action et la planifier; dynamiser un processus ou une histoire; renforcer l'engagement; susciter la parole et favoriser l'appropriation ou la réappropriation; valoriser l'expérience; maîtriser les échecs; provoquer des changements; conforter l'intuition, la créativité; partager; construire l'avenir; produire des connaissances nouvelles à l'échelle du micro ou du macro; susciter des connaissances utiles à l'action...

Mais on capitalise aussi son expérience parce que l'on en a envie. Si cette affirmation peut sembler simpliste, elle n'en reste pas moins fondamentale. À défaut de cette motivation, le processus de capitalisation ne prendra pas forme, ou bien s'épuisera, comme nous avons pu souvent le constater.

Une démarche de capitalisation d'expérience peut aussi permettre le transfert d'acquis de l'individu vers le groupe. L'objectif est alors de partager, car « l'information est la seule richesse au monde qui se multiplie quand on la partage » (Pierre Calame); d'évoluer, pour ce « désir d'être plus » que mentionnent certains, à titre individuel ou professionnel; et/ou de faire des propositions au niveau micro ou macro.

Entre le secteur privé et le secteur associatif: des objectifs et des stratégies communs malgré des buts différents

Le secteur privé, dont le but est lucratif, va directement lier le bénéfice de la capitalisation à celui de la rentabilité de son activité en l'intégrant dans une démarche de « gestion de la qualité » globale. Les ONG considèrent, quant à elles, sur la base de leur but non lucratif, des objectifs souvent plus qualitatifs intégrés dans des « démarches qualité » qui sont aujourd'hui en cours de développement.

Il est étonnant de constater à quel point ces notions de rentabilité et de qualité se rejoignent finalement. L'Afnor note que « la pression sur les coûts et les délais engendrée par le renforcement de la concurrence sur le

plan mondial, les mutations internes et autres reconceptions, ont mis en évidence le caractère stratégique d'une mémoire technique pour la pérennité et les performances des organismes » ³. Cet enjeu concernant directement les entreprises est aussi valable pour les ONG qui sont aujourd'hui confrontées à ces mêmes donnes.

Nous prenons ici comme exemple l'énoncé des objectifs de la capitalisation par l'Afnor dans le cadre des travaux sur le « management de la qualité » et par la Fondation Terre des hommes – Lausanne qui tend à devenir une « organisation apprenante ».

Les raisons de la capitalisation d'expérience selon l'Afnor⁴

La nécessité de capitaliser l'expérience dans un organisme apparaît dans de nombreux cas, tels que:

- besoin de formation du personnel aux techniques spécifiques de l'organisme:
- demande répétitive d'informations ou probabilité de répétition identifiée. Il s'agit là de répondre aux questions du type «cela a déjà été fait» ou «cela est-il susceptible d'être refait, en partie ou en totalité»?;
- situations de rupture: modification des structures organisationnelles, changements d'affectations des personnes, évolutions ou remise en cause des processus, création ou modification de produits;
 - identification d'un risque ou d'une opportunité.

Dans tous les cas, l'objectif de la capitalisation est de permettre une utilisation plus efficace des ressources en évitant le renouvellement des erreurs ou en permettant de tirer des bénéfices tant des réussites que des échecs.

^{3.} Management de la qualité, capitalisation d'expérience, op. cit.

^{4.} Idem.

Ce qui pousse une ONG à s'engager dans la voie de la qualité et du partage d'expériences selon la Fondation Terre des hommes – Lausanne⁵

Depuis le milieu des années 1990, Tdh a décidé de se lancer dans un vaste chantier de développement institutionnel visant à améliorer la qualité de ses interventions et à devenir une organisation dite « apprenante ».

À l'origine, une série d'évaluations conjointes à l'initiative du principal partenaire financier institutionnel (Direction du développement et de la coopération suisse/DDC) ⁶, ressenties comme « imposées », dans un climat de relative méfiance. Si les premières étaient plutôt perçues comme des évaluations « sanction » ou « marteau » pour décider d'un éventuel désengagement financier, elles ont paradoxalement permis un rapprochement progressif et un dialogue plus ouvert entre les deux institutions. Ces évaluations ont aussi permis de mettre en évidence les dysfonctionnements et les lacunes de Tdh en matière de gestion de projet: coexistence de systèmes de planification et de suivi différents, manque de vision stratégique et faiblesses dans la rétroaction (apprentissage) en étant les plus marquantes.

Tdh prend acte et décide de réagir en lançant – en parallèle avec deux autres chantiers d'envergure ⁷ – un projet de développement institutionnel et humain (DIH). Centrée sur le département des programmes, cette démarche vise à améliorer la qualité et la viabilité des interventions sur le terrain, à travers trois composantes: l'élaboration participative d'un plan stratégique sur cinq ans de l'institution; la construction collective et l'introduction d'une méthode harmonisée de gestion de cycle de projet adaptée aux besoins de l'institution; enfin, la création d'une culture de l'apprentissage et la mise en place d'un système de capitalisation d'expérience.

L'objectif, commun à tous, d'améliorer les pratiques implique de traiter la question des échecs et des réussites.

Capitaliser les échecs...

Un point récurrent semble être la capitalisation de l'échec. Faut-il ou non se pencher sur ses déboires? Qu'est-ce que cela peut apporter? Est-ce bénéfique et source d'évolution, ou bien risqué?

Oui, les échecs sont à prendre en compte: parce que la remise en cause implique une façon d'être et un mode de pensée bien spécifiques; parce que considérer ses échecs permet de considérer tout le panel de ses activités ou de son cheminement intellectuel, à défaut de quoi une portion de l'histoire serait amputée et incomplète; et finalement parce que si, comme

^{5.} Extrait de la fiche 3 de la Fondation Terre des hommes – Lausanne.

^{6.} Bailleur ne comptant que pour 16 % des recettes annuelles de Tdh, les deux tiers de celles-ci provenant de fonds privés grand public.

^{7.} Il s'agit des démarches concernant le Corporate Identity ou CI (réaffirmation de l'identité, des valeurs et principes de communication) et la certification ISO 9001 (obtenue en 1999, centrée sur le siège et soumise à renouvellement tous les trois ans).

l'imaginent certains, un processus de capitalisation permanente est « le début de la sagesse », alors ses acteurs se doivent d'être en mesure de considérer leur histoire sans redouter d'en explorer les échecs.

L'Afnor⁸ souligne qu'« "échec" n'est pas synonyme d'"erreur" », ce qui est une considération clé.

... et valoriser les réussites

Il ne s'agit cependant en aucun cas de « négativer » les expériences, mais plutôt de les décortiquer de façon objective. La prise en compte des expériences positives doit pouvoir contrebalancer et équilibrer en permanence celle des échecs. Malheureusement les cas d'étude transformés en « success stories » puis modélisés en « bonnes pratiques » sont naturellement surexploités, au risque parfois d'être vidés de leur substance et de servir de justification. Il faut donc trouver le juste milieu dans la série des échecs et des réussites.

Les enjeux

Des risques réels

Lors d'une rencontre sur la capitalisation organisée à la FPH en mai 2000, différents risques inhérents à une démarche de capitalisation ont été pointés, comme par exemple: la perte de contact avec la réalité (pour les commanditaires ou les bailleurs); la rationalisation ou la perte des émotions; la révélation de crises, de conflits; le découragement; le fait de « sortir des cadavres du placard »; le cautionnement d'une situation figée ou la manipulation; le risque de susciter des attentes auxquelles on ne donne pas suite; la mort de la créativité...

Ces risques sont d'autant plus réels si l'environnement de la capitalisation, tel que nous l'avons décrit jusqu'à présent, n'a pas été clarifié. C'est cette démarche qui permettra d'identifier et d'influer sur les risques potentiels.

Un exemple de transformation: la crise peut devenir un facteur positif et structurant

De même que la remise en cause de ses acquis peut sembler difficile à vivre, une crise, un conflit entre des personnes, au plan de la hiérarchie, ou bien encore au niveau éthique, peut être une phase tout à fait constructive.

^{8.} Management de la qualité, capitalisation d'expérience, op. cit.

Véritable enjeu, la crise peut être le déclencheur de la démarche de capitalisation ou bien l'un des facteurs qui en résulte. Elle est de toutes façons motivante ou inhibante selon la manière dont on la gère. Beaucoup la considèrent comme positive dès lors que le moment de la capitalisation a été correctement choisi et que sa durée est maîtrisée. Si la crise reste latente, dans le cas où le processus est stoppé par exemple, ou si l'on glisse sur des problématiques implicites, elle peut perdurer et dégrader la situation. Dans ce contexte, la détermination préalable de la durée de la capitalisation et une attention toute particulière au respect du temps prennent toute leur importance.

L'organisation interne de la structure qui capitalise

La capitalisation dégage des questionnements autour des fonctions des acteurs impliqués, et plus spécifiquement pour les individus ou départements directement concernés. Il s'agit par exemple des postes de direction stratégique, de celui du *knowledge manager* lorsqu'il existe, ou encore des départements en charge de la qualité.

En effet, dans le cadre d'un processus de capitalisation, les systèmes de gestion de l'information sont étudiés, tout comme les circuits décisionnels, et cela peut impliquer une mise en débat et une révision en cascade des fonctions et de l'organigramme d'une structure.

Les effets d'une capitalisation sur l'organisation interne d'une structure et sur son organigramme décisionnel et opérationnel sont donc directs. La question de la gouvernance de la structure est mise en lumière, et comme dans le cas d'une évaluation ou d'un audit, cela dégage de la crainte.

Une fois de plus ce point souligne l'intérêt d'une bonne préparation, si possible collective, au-delà d'une adhésion à l'exercice affichée par tous *a priori*.

Éviter des attentes démesurées

Le succès d'une démarche de capitalisation dépendra, entre autres, des attentes, de ce qu'elles sont et représentent pour les individus. Si l'attente est faible, ainsi que le bénéfice imaginé, on peut penser que le processus ne sera pas des plus dynamiques.

D'autre part, les attentes peuvent être très facilement porteuses de frustrations, voire de blocages, si l'on a positionné le changement et l'évolution des pratiques comme objectif principal à court terme.

Le produit d'une capitalisation peut également représenter beaucoup, au point d'être parfois confondu avec la démarche dans son ensemble. On s'étonnera alors que le produit ne conduise pas au changement palpable et tangible, alors qu'il n'est qu'un trait d'union de l'histoire de la démarche. Il faut donc positionner très clairement ce produit de la capitalisation, en

particulier lorsqu'il s'agit d'écrits donnant lieu à des publications, dont la visibilité a tendance à occulter le reste des étapes.

Compléter la définition des objectifs par l'expression explicite des attentes individuelles et collectives, si possible de manière collégiale, est une garantie supplémentaire pour que chacun les révise au vu du contexte et se positionne de façon volontaire dans le processus.

Imaginer le bénéfice

Gommer l'idée de bénéfice serait confondre nos idéaux avec la réalité. Cette notion canalise en partie nos actions et nos choix, et il serait erroné de penser qu'il puisse en être autrement, par exemple dans le cadre d'une démarche à visée plutôt humaniste, présentant comme objectif le partage et le « mieux faire ».

On attend ainsi toujours de retirer un bénéfice d'une action dans laquelle on s'engage. Ce bénéfice peut, pour le sujet qui nous concerne, être de diverse nature : humain, stratégique, social, financier, politique...

Reconsidérer de manière constructive les dangers pour relever les défis d'un contexte exigeant

Selon Michel Grundstein ⁹, « la capitalisation ne se fera pas sans contrainte, ou face à un danger perçu comme tel. Il s'agit donc d'identifier les risques nouveaux majeurs. La capitalisation n'est pas une priorité tant que "ça marche". Il s'agit donc d'identifier un intérêt qui pourrait être le(s) danger(s) de ne plus pouvoir "faire", ce qui n'est pas tout à fait de la même nature que d'essayer de "faire mieux".

Pour les ONG, le court terme est prépondérant et les actions d'urgence sont significatives en ce sens. Globalement les choses se "font" et les fonds sont là. L'idée d'améliorer est dépassée. Le danger de ne plus pouvoir "faire" suscitera plus d'écoute que la voie de l'amélioration. Par exemple, le droit international ne sera suivi que si, dans le cas contraire, cela représente un danger pour l'ONG. Les notions de droit et de devoir sont facilement détournables et représentent un danger peu immédiat.

La concurrence pour l'acquisition des financements et la pression des bailleurs de fonds peut représenter l'un des risques d'actualité, mais est ce que la réponse est la capitalisation d'expérience? Il pourrait y avoir de "meilleures pratiques" d'utilisation des financements. Ceux qui auraient besoin de mener des actions de capitalisation seraient ainsi ceux qui délivrent les fonds, qui devraient adopter des règles lisibles pour leur répartition.

^{9.} Extrait d'un entretien avec Michel Grundstein, février 2004.

Finalement, sur le marché apparaissent des acteurs structurés par rapport aux associations qui, jusque-là, fonctionnaient avec une certaine autonomie, une certaine élasticité. Le danger existe, mais la force des associations est leur élasticité par rapport aux autres. Comment faire pour bénéficier de cette élasticité? C'est un savoir-faire particulier à mettre en exergue. Il serait intéressant de le repérer dans le cadre des procédures qualité, et ainsi plus aisé d'apporter des solutions. »

Des outils pour analyser son environnement

Dégager de manière participative les atouts et les contraintes

Certains outils simples permettent d'analyser les enjeux qui interfèrent dans le cadre d'une démarche de capitalisation d'expérience. Leur utilisation est d'autant plus intéressante qu'elle est réalisée avec la participation effective de tous les acteurs.

L'analyse SWOT¹⁰: « Forces, faiblesses, opportunités et risques »

Cet outil est communément employé au sein des entreprises, des agences des Nations unies et dans le secteur associatif. Il peut être utilisé de manière participative et conduit souvent au débat et à la clarification de certains éléments. Si cet exercice peut prendre du temps, il permet également d'en gagner pour le futur.

L'analyse SWOT: un exemple d'outil d'analyse collectif et participatif¹¹

L'outil SWOT est un cadre permettant l'analyse de vos forces et de vos faiblesses, et des opportunités et risques auxquels vous faites face. Il peut vous aider à optimiser vos forces et à minimiser vos faiblesses, ainsi qu'à prendre avantage des opportunités identifiées.

Comment utiliser l'outil? Pour effectuer une analyse SWOT, notez les réponses aux questions suivantes. Le cas échéant, employez des questions similaires.

Forces. Quels sont vos avantages? Que faites-vous bien? Quelles ressources appropriées comptez-vous? Qu'est-ce que d'autres acteurs identifient comme étant vos forces?

^{10.} SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats – « Forces, faiblesses, opportunités et risques ».

^{11. «}Cet outil est l'une des techniques permettant de consolider la position d'une organisation. Mind Tools Strategy Services (MTSS) est spécialisé dans l'utilisation de ces techniques ainsi que dans la recherche intensive pour aider les entrepreneurs de Grande-Bretagne, les commerçants et les dirigeants à appréhender des marchés nouveaux ou changeants et à adapter leurs stratégies et plans d'action de manière adéquate. », extrait du site http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm, James Manktelow, editor of Mind Tools and an experienced business strategist.

Considérez cela de votre propre point de vue et du point de vue de vos partenaires. Ne soyez pas modeste mais réaliste. Si vous rencontrez des difficultés face à ces questions, essayez de faire la liste de vos caractéristiques, certaines seront des forces.

Faiblesses. Que pourriez-vous améliorer? Que faites-vous mal? Que devriez-vous éviter?

Considérez également ces questions selon un point de vue interne et externe. D'autres semblent-ils percevoir des faiblesses que vous ne voyez pas? Vos concurrents font-ils mieux que vous? Soyez réaliste à ce stade.

Opportunités. Où se situent les opportunités qui se présentent à vous? Quelles sont les tendances intéressantes que vous avez identifiées?

Une approche intéressante et utile en termes d'opportunités consiste à examiner ses forces et à se demander si celles-ci conduisent vers de nouvelles opportunités. Alternativement, considérer ses faiblesses permet d'éliminer certaines pistes ou de les retravailler.

Menaces/risques. À quels obstacles faites-vous face? Que font les autres acteurs? Est-ce que les caractéristiques exigées pour votre travail, vos produits ou services changent? L'évolution des technologies est-elle une menace pour vous? Avez-vous des problèmes de financement et/ou de trésorerie? Certaines de vos faiblesses représentent-elles une réelle menace pour vos activités?

La conduite de cette analyse permettra souvent de mettre en exergue ce qui doit être fait et mettra en perspective les problèmes. Vous pouvez également utiliser l'analyse SWOT de vos partenaires, ce qui peut donner un éclairage intéressant à la vôtre.

Certains utilisateurs ¹² appliquent l'analyse SWOT pour « l'analyse de compagnies, de leurs performances et de leurs perspectives; l'évaluation de plans d'action et la prise de décision en matière d'investissement. Toute analyse exige des données et de l'information. Si vous n'avez pas l'information adéquate, les résultats de votre analyse sont susceptibles d'être moins fiables. Cependant, un gestionnaire sait que l'information complète n'est jamais disponible. Vous êtes ainsi en situation de prendre des décisions avec de l'information incomplète. C'est pourquoi des éléments comme le bon sens, les sensations et l'expérience interviennent. Néanmoins, le cadre SWOT offre un bon point de départ pour l'analyse. »

Des exemples d'utilisation

La Fondation Terre des hommes – Lausanne (Tdh) a utilisé cet outil dans le cadre de la conduite d'une auto-évaluation assistée de son système de capitalisation. Cette analyse a permis un débat et l'élaboration de propositions pour le futur.

^{12.} Extrait du site http://businessmajors.about.com/cs/casestudyhelp/a/SWOT.htm.

Analyse du système de capitalisation

Forces

- Expérience Tdh importante
- Compétence reconnue
- Matière existante
- Système opérationnel

Faiblesses

- Accessibilité
- Valorisation des produits
 Clarté institutionnelle/
 - cohérence
- Canevas/Formats

Opportunités

- Plus-value qualitative
- Diffusion à l'externe
- Positionnement auprès de partenaires clés

Risques

- Inertie du processus
- Système victime de son succès
- Perte du lien avec la pratique/l'opérationnel

AEA Cap Tdh – iuin 2003

L'ONG Pharmaciens sans frontières (PSF-CI)¹³ a conduit cet exercice pour analyser son processus de capitalisation portant sur les aspects techniques (logistique, administratif et pharmaceutique).

L'analyse SWOT de la démarche de capitalisation d'expérience à PSF-CI

Nos forces:

- Volonté politique (nécessité perçue par les décideurs).
- Base documentaire importante.
- Domaine d'intervention de plus en plus valorisé dans le milieu humanitaire.

Nos faiblesses:

- Ressources humaines.
- Implication des différents acteurs dans le processus.
- Ressources financières.

Les opportunités:

- Renforcement des capacités opérationnelles.
- Réponse au besoin de technicité.
- Diffusion du savoir-faire interne.
- Mise en réseau de la documentation.
- Diffusion des grands principes régissant le soin pharmaceutique humanitaire.

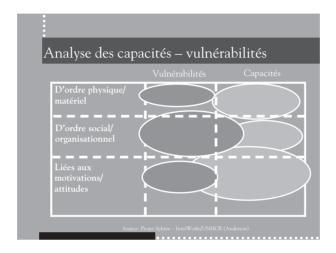
Les risques:

- Suivi de la démarche de capitalisation dans le temps (processus).
- Non-implication de tous les acteurs concernés.

^{13.} Analyse réalisée par Jérôme Schell, assistant technique – département des opérations, PSF-CI.

L'analyse « capacités et vulnérabilités » 14

Cet outil permet de clarifier ce que peuvent être les capacités et vulnérabilités de la structure et/ou des individus. Il prend en compte les aspects matériels, organisationnels et d'ordre humain. Il est couramment employé dans le cadre de la gestion de projet au sein des agences des Nations unies et du secteur associatif.



Élaborer des termes de référence

Le montage de termes de référence est un excellent exercice pour vérifier la validité de la démarche de capitalisation et passer en revue les points principaux qu'il faudrait questionner et considérer:

- Pourquoi? Contexte Objectifs Attentes Enjeux Stratégies.
- Quand? Moment Durée Rythme Échéances Processus Ponctuel Permanent.
- Qui? Pour qui? Ressources humaines Interne Externe Mixte Accompagnement Leader Comité.
- Combien? Budget (Co)financements Contributions Valorisation du temps et des moyens.
- Comment? Termes de référence Méthodologie Outils Produits Sensibilisation Accompagnement Formation.
- Quoi? Réussites Bonnes pratiques Échecs Thématiques Stratégies – Méthodes – Histoires.
- Où? Siège Terrain Lieu Bureaux Retraite.

^{14.} Source: Interworks/UNHCR (Anderson), module de formation sur le cycle du projet, Projet Sphère (www.sphereproject.org).

Dans le cadre de travaux sur l'évaluation qui peuvent être adaptés pour la capitalisation, le F3E ¹⁵ note que « les termes de référence comprennent généralement les différents points détaillés ci-dessous, mais certains bailleurs de fonds, comme la Coopération suisse par exemple, distinguent les termes de référence qui fixent à la fois les objectifs généraux [...] et les tâches à exécuter, et le cahier des charges qui précise le cadre formel et les aspects pratiques du travail [...].

Le document de termes de référence décrit le contexte dans lequel il est mis en œuvre: contexte géographique, économique et institutionnel. Il indique les objectifs prévus dans le cadre du projet et les activités conduites avec les résultats attendus. [...] Les termes de référence comportent ensuite différents chapitres: les objectifs, la méthodologie souhaitée, la composition de l'équipe, le calendrier et le déroulement de la mission, le rapport, et finalement les propositions financières ».

Des outils à adapter

Il n'est pas inutile de rappeler que chaque outil, comme la méthode, devra être choisi et adapté en fonction de ses besoins et de son contexte.

Un outil pourra également être abandonné en cours de capitalisation s'il ne donne pas satisfaction. En guise d'exemple, au début de l'année sabbatique en 2002, un groupe de travail de la FPH a sélectionné l'outil SWOT, puis l'a finalement abandonné. «La première idée d'un classement en une matrice d'analyse stratégique de quatre catégories – forces et faiblesses pour les éléments internes et freins et moteurs pour les phénomènes externes – ne s'est pas avérée pertinente pour traiter ce travail et a été abandonnée ¹⁶. »

Des conditions à réunir

Les conditions de la capitalisation d'expérience selon l'Afnor 17

La mise en place des dispositifs de la capitalisation d'expérience suppose plusieurs conditions:

- la volonté affirmée par la direction de l'organisme de s'engager dans ce processus de capitalisation et d'y consacrer les ressources nécessaires;
- la mise en place de dispositifs permettant le recueil, le tri, le partage et l'appropriation d'expérience;
- une infrastructure de communication adaptée aux flux d'informations.
 Une infrastructure la plus indépendante possible des structures hiérarchiques

^{15.} F3E: fonds pour la promotion des études préalables, études transversales et évaluations; guide méthodologique, L'Évaluation, un outil au service de l'action, F3E, Iram, décembre 1996 (www.f3e.asso.fr).

^{16.} Note de Philippe Amouroux lors de la réunion du 29 mars 2004 à la FPH.

est un facteur de pérennité en cas de modification de la structure organisationnelle;

- la sensibilité des acteurs potentiels;
- la volonté de transparence, y compris lorsqu'il s'agira de capitaliser sur des échecs.

Récapitulatif

- Retracer l'historique de la structure
- Identifier son mode de gouvernance
- Clarifier la volonté institutionnelle et politique
- Vérifier l'adhésion des individus au processus
- Définir des objectifs explicites
- Élaborer les termes de référence de la capitalisation
- Dégager des moyens humains, temporels et financiers adéquats
- Détailler les produits spécifiques attendus

^{17.} Management de la qualité, capitalisation d'expérience, op. cit.

2. Identifier

L'identification consiste en la clarification du cadre de la capitalisation, puis la collecte et la structuration des données et de l'information. La hiérarchisation de la matière est ainsi directement liée à celle des objectifs et permettra de faciliter la phase suivante d'analyse.

Différentes approches se recoupent, comme le montrent les descriptions suivantes de cette phase d'identification selon Inades-Formation et l'Afnor.

Les activités de la phase d'identification selon Inades-Formation

- Conserver
- Stocker
- Relater
- Collecter
- Enregistrer
- Mémoriser
- Se souvenir
- Décrire
- Transcrire
- S'informer
- Consigner

L'identification de l'expérience à capitaliser selon l'Afnor 18

Objectif: recenser et comprendre les besoins de l'organisme en matière de capitalisation d'expérience.

Les objets sur lesquels portera la capitalisation sont identifiés et hiérarchisés (il convient de définir les critères de hiérarchisation).

À chacune de ces catégories d'objets, correspondent des acteurs, « producteurs d'expérience » ou « demandeurs ».

Une fois définis les objets à capitaliser, il convient d'en identifier les sources

Pour faciliter la collecte ainsi que l'exploitation ultérieure des objets capitalisés, il est utile de créer des « familles d'objets » (qui incluent les liens entre les objets) ou des « thèmes », de type fonctionnel ou organique.

L'objet de la capitalisation

La déclinaison des objectifs de la capitalisation va permettre d'identifier explicitement son ou ses objets. Cette étape est capitale car tout est en soi capitalisable et l'on peut facilement s'égarer dans une démarche insuffisamment ciblée. Que souhaite-t-on capitaliser? Une histoire, un processus, une stratégie, un projet ou un programme, une thématique, des enjeux, des résultats...? À l'échelle du micro ou du macro? Les exemples suivants illustrent ces différents objets dans le cadre de capitalisations menées par divers acteurs et structures.

Une histoire

La collection Passeurs de frontières offre un panel de ces capitalisations d'histoires de vie d'individus ayant eu des implications sociales, religieuses ou culturelles fortes. Cette collection permet de partager leur riche expérience et de transmettre leur savoir et leur savoir-faire sous la forme de « livres-entretiens ». Il s'agit, par exemple, des *Rencontres avec Julius K. Nyerere* ¹⁹.

Il existe d'autres formes de capitalisation d'histoires de structures, comme celle menée par l'Iram sur les quarante années de son existence et qui a débouché sur la publication de *Regards du Sud* ²⁰. C'est, dans ce cas, à la fois une synthèse historique et prospective qui a permis une

^{18.} Management de la qualité, capitalisation d'expérience, op. cit

^{19.} Rencontres avec Julius K. Nyerere, David Gakunzi et Ad'Obé Obé, collection Passeurs de frontières, Éditions Descartes & Cie/Éditions Charles Léopold Mayer, Paris, 1995 (www.editions-mayer.com).

^{20.} L'Iram, Institut de recherches et d'applications de méthodes de développement, est une association de développement qui intervient en matière de développement rural; Regards du Sud – Des sociétés qui bougent, une coopération à refonder, Iram, L'Harmattan, collection Alternatives rurales, Paris, 1998.

réappropriation de l'histoire par la jeune équipe et une tentative de refonder un projet associatif²¹.

Un cheminement, un processus

Les documents *Fondations en chemin* ²² de la FPH, qui retracent son parcours et font l'objet d'un point d'étape à échéance régulière, au fil des années sabbatiques, sont un exemple de capitalisation de processus dans le contexte d'une institution.

Une approche, une stratégie, une méthodologie

Dans le contexte de l'aide internationale, *Paroles d'urgence* ²³ remet en cause les perspectives de l'aide d'urgence et propose une analyse du concept de vulnérabilité ainsi que des caractéristiques complexes du volontariat. Le débat sur le lien urgence/développement et sur la dimension interculturelle du travail des volontaires est amorcé.

Un programme, un projet

Les capitalisations de projets/programmes ²⁴ sont plus naturelles dans le contexte de l'action humanitaire car les acteurs fonctionnent selon ce schéma: il peut alors s'agir, par exemple, de capitaliser l'expérience acquise dans le cadre de projets/programmes nutritionnels ou de sécurité alimentaire, de santé publique ou de gestion de camps de personnes déplacées ou réfugiées.

Une thématique

Citons pour exemple le F3E qui entame une étude de « capitalisation-valorisation » intitulée « De l'éthique à la pratique : définir une stratégie de promotion de filière agroalimentaire et/ou artisanale d'exportation au Nord ». Cette capitalisation a pour objectif d'améliorer la capacité des membres du F3E à concevoir et réfléchir leurs stratégies en matière d'appui aux filières agroalimentaires ou artisanales d'exportation vers le Nord, afin que celles-ci soient plus cohérentes et plus efficaces ²⁵.

^{21.} Extrait de la fiche 59 rédigée par François Doligez, Iram, dans le dossier «Analyser et valoriser un capital d'expérience, repères pour une méthode de capitalisation».

^{22.} Les documents Fondation en chemin sont disponibles à la FPH.

^{23.} Paroles d'urgence. De l'intervention-catastrophe à la prévention et au développement : l'expérience d'Action d'urgence internationale, Tom Roberts, Dossier pour un débat n° 79, Éditions Charles Léopold Mayer, 1997.

^{24.} Notons que la distinction entre un projet ou un programme n'est aucunement significative en dehors du contexte organisationnel spécifique auquel celui-ci correspond. Nous employons ici les deux termes pour englober l'ensemble des approches.

^{25.} Extrait de l'appel d'offre du F3E, 25 juin 2004.

Un autre sujet: les ressources humaines font l'objet d'une attention particulière depuis quelques années. Différents réseaux tentent de capitaliser les expériences du secteur humanitaire: Expats Network ²⁶ par le biais d'un forum ou encore Résonances humanitaires ²⁷ qui appuie la valorisation des expériences et des hommes. Dans le secteur à but lucratif, le parallèle pourrait être fait avec les sociétés de portage.

Des enjeux

Il s'agit par exemple des capitalisations menées dans le cadre des forums mondiaux ou d'actions citoyennes, qui considèrent majoritairement des enjeux macros.

Des résultats

Il faut ici veiller à ne pas confondre évaluation et capitalisation. On peut capitaliser des résultats sans pour autant s'inscrire dans le jugement évaluatif. Il ne s'agit pas non plus de s'inscrire dans la mouvance des listes à la Prévert de bonnes pratiques. Capitaliser les résultats d'activités données, comme par exemple dans le contexte de cursus universitaires, peut permettre la passation de mémoires.

La matière de la capitalisation

Définitions selon l'Afnor 28

Expérience: savoir acquis par la pratique et/ou l'observation.

Connaissance: ensemble des représentations, idées ou perceptions acquises par l'étude ou l'expérience.

Note: la connaissance comporte deux volets distincts: d'une part, une démarche volontaire d'acquisition, d'autre part, une acquisition induite par l'action elle-même.

Savoir: ensemble des connaissances théoriques et pratiques.

Information: association significative de données portées sur un support selon un code prédéfini.

Des données et de l'information

Quelle sera la matière de la capitalisation? De quels types de données et d'informations parle-t-on? Certains considèrent que l'information correspond aux données brutes analysées, mais nous considérerons ici les

^{26.} Site d'Expats Network: www.expats-network.com.

^{27.} Site de Résonances humanitaires: www.resonanceshumanitaires.org.

^{28.} Management de la qualité, capitalisation d'expérience, op. cit.

deux. Ces données ou informations vont conduire à différentes activités qui en appellent à la gestion.

L'accessibilité

L'accessibilité est un facteur crucial et déterminant pour tout le processus, au plan matériel et physique comme au plan politique. Certaines structures n'ayant pas de systèmes permanents en place, cela implique souvent des modes d'archivages inexistants. À un autre niveau, l'existence ou non d'une volonté individuelle et/ou institutionnelle va conditionner l'accès à l'information.

L'accès physique est également à prendre en compte, car si certains éléments sont disponibles à l'étranger, ou bien dans d'autres langues, il faudra penser à regrouper et à traduire par exemple. L'accès à l'information dans des contextes en crise de culture orale peut être énormément diminué du fait de la disparition – par exemple lorsque les populations sont réfugiées ou qu'il y a de nombreuses victimes – des acteurs détenteurs de cette information. Cela a été et est toujours le cas dans la région des Grands Lacs africains.

La question de la sécurité est cruciale et très sensible dans certains contextes. L'acte de « poser des questions » peut en soi interpeller et rappeler des activités de renseignements par exemple. Si ces situations sont très spécifiques, il faut d'autant plus les considérer avec attention car elles peuvent menacer la vie de certains acteurs. Cette situation prévaut par exemple dans les pays d'Europe de l'Est du fait de l'histoire politique de la région.

D'autre part, l'accès est parfois difficile dans des contextes où l'information est classée confidentielle. Dans certaines circonstances et/ou pour certains sujets, les institutions financières internationales (IFI) par exemple, ou les pouvoirs publics, ne consentent pas toujours à transmettre des dossiers considérés sensibles. Il faut parfois demander officiellement la déclassification de certains documents par voie politique.

Internet représente aujourd'hui un autre danger car si tout est devenu accessible, il devient d'autant plus difficile de hiérarchiser les priorités et de faire le tri. Il faut également considérer le coût de l'accès à l'information disponible sur Internet qui peut être rédhibitoire pour certains.

Tous ces éléments peuvent fortement entamer le processus en cours et il est bon de vérifier l'accessibilité sous ces différents angles.

La qualité et la fiabilité

Ces facteurs sont essentiels. Il s'agit de recueillir des données justes, utilisables et fiables. Trop souvent les classeurs et fichiers mal archivés portent à la confusion. L'informatique peut en ce sens être un outil aussi utile

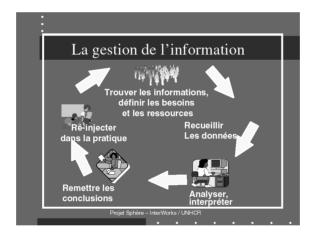
que pervers. Les données et informations extraites de leur contexte peuvent parfois être interprétées de manière erronée. La fiabilité des éléments disponibles est donc à vérifier.

La sélection

Certes, «Trop d'information tue l'information », mais travailler dans des champs trop étroits risque de conduire à n'obtenir que l'information recherchée et non celle qui pourrait s'avérer intéressante au gré du hasard de la collecte. Il s'agit donc d'atteindre un équilibre entre ce que l'on recherche et la matière existante. Revenir aux objectifs initiaux peut aider à cibler les besoins.

Les méthodes de gestion des données et de l'information

Le cycle de gestion de l'information imagé ci-après ²⁹ va nécessiter la mise en place d'un système, de méthodes, d'outils, mais aussi et surtout de ressources humaines chargées de piloter l'exercice.



La collecte des données et de l'information

Voici quelques méthodes pour le recueil des données:

- analyse de l'information existante documents, rapports, sites
 Internet...;
- recensement documentaire: statistiques, bibliographies, rapports,
 questionnaires, études, presse, enregistrements audio, photos et image;

^{29.} Source: Interworks/UNHCR, module de formation sur le cycle du projet Sphère (www.sphereproject.org).

- cartographie, classement, tableaux;
- discussions, entretiens, interviews individuelles ou collectives, structurées ou non;
- processus d'observation l'inspection ou l'observation visuelle est
 l'une des méthodes les plus courantes lorsque le temps manque, mais cela suppose des personnes habituées à cette pratique;
 - enregistrement;
- sondages types à l'aide de méthodes statistiques. Une enquête statistique bien menée présente certains avantages, dont l'un est sa relative fiabilité. Elle nécessite cependant un certain temps;
 - ateliers, formations et/ou formations de formateurs;
 - événements culturels, comme le théâtre, le jeu de rôle...

Nous avons sélectionné quelques exemples comme la définition de la capture d'expérience par l'Afnor et la mise en place d'outils comme la rédaction d'un format de fiche synthétique par la Fondation Terre des hommes – Lausanne.

La capture de l'expérience selon l'Afnor 30

Différents outils peuvent être proposés pour constituer la trace du raisonnement effectué: plus les outils seront simples, plus leurs chances d'être utilisés seront grandes, mais il est des cas où des outils complexes seront nécessaires. Dans tous les cas, ces outils seront vraisemblablement à améliorer. Il existe différents modes de recueil:

- entretiens individuels ou collectifs, directifs ou semi-directifs;
- utilisation des informations formalisées de façon spontanée;
- utilisation d'informations structurées par les individus dans l'optique d'être capitalisées (niveau de maturité élevé par rapport au sens de l'intérêt commun).

Il convient de prendre en compte les difficultés liées au fait que la connaissance appartient à des personnes et qu'il est nécessaire de mettre en place les conditions optimales pour permettre à ces personnes de restituer cette connaissance (motiver, rassurer, reconnaître, mettre en capacité d'agir). Il est utile de mettre en évidence l'intérêt de chacun, tant comme source que comme utilisateur.

^{30.} Management de la qualité, capitalisation d'expérience, op. cit.

Une fiche synthétique pour la Fondation Terre des hommes – Lausanne 31

Tdh a testé récemment un outil simplifié (fiche) devant permettre une « capitalisation en continu », plus particulièrement (dans un premier temps) dans des contextes d'urgence. Compte tenu de la spécificité des actions menées dans ce domaine, l'idée de l'introduction d'un tel outil était d'étaler la charge de travail dans le temps (fiche remplie mensuellement dès le lancement du projet) tout en permettant de minimiser les biais de mémoire et de faire bénéficier l'institution ainsi que les autres projets d'urgence des différentes leçons apprises « en temps réel ». Cette méthode n'a pas encore véritablement porté ses fruits, et cela est principalement dû à la contrainte de temps et au haut degré d'investissement des équipes dans l'organisation de l'action d'urgence; en outre, se pose aussi la question du traitement et du partage de l'information au niveau du desk urgences au siège, pris dans la même spirale. Cet outil doit donc continuer à être testé pour faire ses preuves.

Le stockage des données et de l'information

Les outils permettant le stockage sont nombreux et variés: bases de données informatisées; logiciels comme les *Reference Manager*; rapports et méthodes d'archivage; annuaires; photothèques; bibliothèques; vidéothèques...

Pour la Fondation Terre des hommes – Lausanne, le choix d'une plateforme électronique a été une étape sensible car il s'agissait d'identifier un support pour une mémoire vivante. C'est finalement un outil issu du secteur privé qui a été retenu.

Le choix d'une plate-forme électronique pour la Fondation Terre des hommes – Lausanne ³²

Une étude réalisée en 2000 par des consultants spécialisés révèle que le travail de la Fondation Terre des hommes – Lausanne (Tdh) se déroule en grande partie *via* la communication informelle. Le savoir propre à l'organisation est dispersé dans une multitude de notes, courriers électroniques, rapports... et la capitalisation de ce précieux savoir est alors quasi impossible. Se basant sur le fait que Tdh dépend pour 80% de l'outil mail et de l'informatique en général pour la communication et les activités, les consultants recommandent à Tdh de se déterminer pour une plate-forme technologique unifiée et répondant à des standards internationaux reconnus.

[...] De ce constat est issue la décision d'acquérir un outil informatique adéquat permettant de rassembler/capitaliser les meilleures pratiques et les échecs dans les domaines prioritaires de Terre des hommes, et de les diffuser en interne et partiellement en externe. À terme, l'acquisition d'un tel outil

^{31.} Extrait de la fiche 2 de la Fondation Terre des hommes – Lausanne.

^{32.} Idem.

devait permettre de disposer de l'information nécessaire là où il faut, au moment voulu, et ce de manière fiable et sécurisée.

[...] En résumé, cette base informatique sert à la fois de mémoire institutionnelle (sorte de «bas de laine»), mais aussi et surtout de plate-forme de capitalisation; pour cela elle doit absolument rester vivante.

Dph (Dialogues pour le progrès de l'humanité) et Rinoceros proposent des systèmes et des méthodologies testés et élaborés.

Dph: échange d'expériences, d'analyses et d'informations au service de l'action citovenne 33

Dph s'appuie sur une méthodologie commune de rédaction et d'échange de fiches d'expériences, d'analyses et d'informations utiles à l'action. Ces fiches sont gérées dans une base de données qui contient à ce jour 6354 fiches. Cette base de données est consultable sur le site: www.rinoceros.org.

Des recueils de fiches ordonnées autour de thèmes sont publiés.

Dph utilise plusieurs outils de communication pour des informations d'origines diverses, en plusieurs langues: des publications, la *Lettre de Dph*, bulletin interne trimestriel, un forum électronique en français, anglais et espagnol, et finalement des sites Internet: www.webdph.net, www.rinoceros.org.

La méthode de Dph comporte plusieurs étapes

1. Écrire : décrire et formuler sa propre analyse

C'est l'opération intellectuelle qui consiste à rédiger le texte de la fiche Dph. La contrainte de rédiger un texte court oblige à préciser et à structurer sa pensée avec une grande économie. La nécessité d'utiliser des mots simples et concrets pour le faire en évitant l'abus de mots abstraits permet d'éviter une généralisation, une théorisation *a priori* qui s'éloigne de la réalité.

2. Choisir des mots clés pour caractériser le texte

L'effort de structuration progressive se poursuit avec le codage par « descripteurs » que représente l'indexation. Il oblige à identifier les thèmes principaux abordés afin de les traduire en mots clés d'où l'importance de la structure du thésaurus: le choix des mots, leur définition et plus encore les relations, hiérarchiques ou de « voisinage » qu'ils présentent sont les éléments décisifs de la structuration de nos représentations de la réalité.

3. La recherche de fiches dans la base de données

La troisième opération consiste à rechercher des fiches se rattachant à une thématique commune. Par exemple, autour du crédit au profit des plus pauvres, de la réhabilitation de quartiers dégradés, du développement local, etc. Pour effectuer la sélection de ces textes dans la base de données, une bonne connaissance et une visibilité correctes du thésaurus sont nécessaires.

^{33.} Extrait du cédérom Ritimo-Dph 2004, disponible auprès du Centre de documentation tiers-monde de Paris (cdtmparis@ritimo.org).

4. L'analyse transversale d'un ensemble de fiches

L'analyse transversale consiste à découvrir progressivement les analogies et/ou les complémentarités entre les différentes expériences et réflexions présentes dans un ensemble de fiches pour en extraire des éléments communs.

5. Produire des textes collectifs basés sur des réalités

Les préoccupations communes identifiées par l'analyse transversale peuvent par exemple s'exprimer sous forme de plate-forme ou de déclaration, de propositions d'actions ou de charte.

Mener ce processus à son terme signifie produire des textes à usage collectif dont les éléments essentiels partent de la réalité décrite pour en extraire des idées et non, comme cela est trop souvent le cas, d'appliquer au réel des concepts préétablis. Si la lecture de ces textes peut contribuer à renforcer ou améliorer l'action d'une façon ou d'une autre, alors la méthodologie de Dph prend tout son sens.

Le traitement des données et de l'information

Il s'agit ici de réaliser les traductions éventuelles, de rédiger des synthèses ou des résumés et parfois d'en tirer des statistiques.

Les produits attendus

Nous l'avons souligné précédemment, la définition des produits attendus d'une capitalisation est cruciale et doit être réalisée dès le montage des termes de référence de la capitalisation.

Il est important de noter que les produits ne sont pas le processus mais un produit de celui-ci. Leur importance est souvent décuplée car ils sont porteurs de la visibilité du processus. Il faut donc les resituer dans l'ensemble de la démarche. Ainsi, une conférence ou une publication ne seront ni un aboutissement en soi, ni le seul effort de capitalisation, mais bien un produit de celle-ci à un moment donné.

L'écrit donne l'illusion d'une reconnaissance importante dans nos sociétés, mais l'expérience montre qu'il n'est pas toujours le produit le mieux approprié et le plus utilisé. D'autre part, de nombreuses sociétés ne valorisent pas autant l'écrit ou n'y ont pas un accès facilité, techniquement, financièrement ou linguistiquement. D'autres produits sont donc à imaginer. Ils peuvent être tout aussi divers que les objets et les types de capitalisation. Voici quelques exemples de produits et de réalisations:

- une base de données:
- une conférence, une rencontre ou une réunion;
- un ensemble de fiches, de notes;
- une exposition de photographies;
- un forum ou espace de discussion Intranet ou Internet;
- une publication sous forme de document de travail, d'ouvrage;
- une visite de terrain ou de structure...

Les acteurs de la capitalisation

Quels sont les différents acteurs concernés par le processus de capitalisation? Ceux à la source du processus, détenteurs des données ou de l'information recherchée; ceux «bénéficiaires» ou destinataires des produits de la capitalisation; et finalement les «capitalisateurs».

Un travail de cartographie des acteurs (*actor mapping*) peut être intéressant si la capitalisation concerne de nombreux individus et/ou structures, ou encore si elle a une envergure macro. Cela peut aussi permettre de communiquer plus facilement par le biais du visuel sur cette composante de la démarche de capitalisation.

Les acteurs sources

Il s'agit là des individus et/ou des structures directement concernés par la démarche de capitalisation et détenteurs de la matière que nous venons de décrire. Il est intéressant de circonscrire le cercle d'acteurs et de le délimiter par rapport à celui des destinataires que nous détaillons ensuite.

Les «bénéficiaires » ou destinataires

Il est fondamental de définir les destinataires de la capitalisation, ou encore les individus qui doivent en bénéficier. Pour qui capitalise-t-on: est-ce pour soi, pour un ou des individus, pour un groupe, une institution? Il ne s'agit pas d'émettre un jugement par rapport à ceux à qui l'on destine la capitalisation, mais de programmer correctement le processus et de penser les méthodes, les outils et les produits en fonction du profil de ces individus. Nous créons encore beaucoup de produits « ethno-orientés » qui ne sont jamais utilisés par les soi-disant premiers destinataires de la capitalisation. Il s'agit d'adopter une attitude et un langage appropriés.

Les « capitalisateurs »

L'équipe plus ou moins directement en charge de la conduite du processus doit être soigneusement construite: internes, externes, des équipes mixtes... tout le panel est envisageable.

Quelques questions permettent de situer les acteurs directs et leur positionnement par rapport à la capitalisation d'expérience: tout le groupe s'approprie-t-il la démarche? Est-il nécessaire de solliciter un acteur externe pour accompagner le processus? Celui-ci risque-t-il de fausser la donne et ne va-t-il pas plutôt dépassionner l'histoire? Peut-on identifier dans le mouvement des acteurs informels, des groupes provisoires ou opportunistes, des réseaux?

L'expérience nous montre qu'un travail interne et personnalisé est préconisé, si possible en équipe, mais que l'appui externe ne peut que le valider et le renforcer, et a toujours été bénéfique pour l'aboutissement de la démarche.

Que la démarche de capitalisation d'expérience soit portée par un individu ou par un petit groupe, la notion de leadership ou de « meneur » reste fondamentale. Nous retrouvons ici la question de la volonté politique, de la motivation ferme et intéressée d'un individu qui porte le projet de capitalisation.

Une fonction en soi

Les structures ayant un système de capitalisation permanente en place, souvent intégré dans une «démarche qualité» globale, ont créé un poste spécifique. Cette situation correspond à une certaine maturité de la structure qui se traduit en investissement, y compris en ressources, dégagées par certains bailleurs de fonds comme c'est le cas de la Fondation Terre des hommes – Lausanne appuyée par la Coopération suisse.

Un « temps plein » pour la capitalisation à Tdh³⁴

Une fonction à plein temps a été créée au siège pour former et sensibiliser les équipes de terrain au processus de capitalisation, assurer un soutien méthodologique et un suivi des rapports. Les personnes ressources jouent également un rôle clé pour capitaliser les expériences dans leur domaine respectif.

Une ressource supplémentaire bienvenue à Tdh, le Junior Professional Officer

Tdh a la chance et l'avantage de pouvoir accueillir, depuis plusieurs années déjà, des stagiaires ou des *Junior Professional Officer* (JPO) dans le cadre du programme de relève de la Coopération suisse (DDC); ces forces vives supplémentaires, rémunérées intégralement par la DDC et mises à disposition de Tdh pour des durées allant de 12 à 18 mois, permettent un accompagnement et un suivi plus intensif des différents processus de capitalisation en cours, d'augmenter la capacité de recherche/travaux de capitalisation sur des thèmes transversaux (hors secteurs ressources), ainsi que de mettre un plus fort accent sur la valorisation des produits qui en sont issus.

^{34.} Extrait de la fiche 1 de la Fondation Terre des hommes – Lausanne.

Le "knowledge manager"

Michel Grundstein situe l'apparition de cette fonction au milieu des années 1990: «Le concept de management de connaissances s'est développé dans les pays anglo-saxons à partir de 1994 et s'est concrétisé notamment par la nomination des premiers cadres chargés de mettre en œuvre leur vision du management des connaissances. Courant 1997, des postes de "responsable de la gestion des connaissances et du capital intellectuel" sont apparus dans de nombreuses firmes, toujours essentiellement anglo-saxonnes³⁵. »

Selon IBM ³⁶, «Le *knowledge management* est la discipline qui permet de valoriser systématiquement les informations et expertises, dans le but d'améliorer la réutilisation du capital intellectuel, le transfert de connaissances, la réactivité et l'innovation au sein des organisations. »

Le *knowledge manager*, véritable gestionnaire, est aujourd'hui vulgarisé dans le secteur privé comme par exemple pour le cabinet de conseil Cap Gemini Ernst et Young, ainsi qu'au sein des organisations anglo-saxonnes, mais toujours très peu présent dans le secteur associatif français.

Le knowledge manager à Cap Gemini Ernst et Young 37

Les consultants de Cap Gemini effectuent des missions de conseil en entreprises, dans des secteurs d'activité et des fonctions très variables. Au début de leur mission, ils doivent intégrer les données relatives à ces champs d'intervention: les savoir-faire et les compétences doivent être mobilisables très rapidement.

Les knowledge managers participent de cette intégration rapide des consultants à leur mission à chaque fois nouvelle. Ils gèrent une importante base de données, inclue dans l'Intranet de l'entreprise, dans laquelle sont stockés tous les rapports de capitalisation des consultants rédigés à la fin de chaque mission (les objectifs de la mission, le contexte, la planification, les tâches effectuées, les résultats obtenus, les difficultés rencontrées...).

Ils doivent permettre à des consultants qui interviennent ultérieurement, sur le même secteur d'activité, ou la même fonction d'entreprise de ne pas tout réinventer. De toute évidence, aucune mission n'est duplicable et il est nécessaire de tenir compte des nouveaux contextes, mais ces documents de capitalisation fournissent des clés afin de démarrer puis de conduire une mission.

Une fois dans la base de données, une recherche par mot clé permet de consulter les rapports en provenance des vingt-cinq filiales de l'entreprise.

^{35.} Gameth: un cadre méthodologique pour repérer les connaissances cruciales pour l'entreprise, rapport de recherche 060012, Michel Grundstein, MG Conseil, Nogent-sur-Marne, décembre 2000, p. 4 (www.mgconseil.fr).

^{36.} Extrait du site www.ibm.com/fr; www.lotus.com/world/france.nsf/va_second/km? open-document.

^{37.} Encadré rédigé par Cécile Zieglé, chargée de capitalisation à Coordination SUD.

Peut se poser le problème de la langue: le *knowledge manager*, à disposition des consultants à la recherche d'information sur des champs d'intervention particuliers ne maîtrise pas la quinzaine de langues de rédaction des rapports.

Au sein de l'entreprise, priment aussi des politiques de *knowledge management*: elles préconisent les orientations thématiques de la capitalisation. Par exemple, à un moment donné, en fonction des opportunités commerciales, le cabinet peut demander aux *knowledge managers* de mettre l'accent et de réunir davantage d'informations sur un secteur ou une fonction.

Cette organisation est très fiable grâce à la disponibilité des *knowledge managers*, au caractère obligatoire de la démarche (la rédaction du rapport de capitalisation entre dans la notation du consultant) et à l'accessibilité de la base de données. Elle garantit une transmission et une «non-perte» de la mémoire des travaux effectués. L'optimiser serait aussi permettre l'échange oral, l'interactivité entre les consultants dont les missions se suivent. Mais les contraintes de leur travail ne le leur permettent pas toujours.

L'« accompagnant-accompagnateur »

L'accompagnement et/ou le suivi de la démarche par un individu ou un comité est un facteur incontournable de succès pour la mise en œuvre du processus. La question de la définition de l'objet de la capitalisation est l'une des étapes intéressantes à accompagner. Entre les différents acteurs impliqués dans la capitalisation et l'accompagnateur, un mot clé restera la confiance, qui peut se bâtir sur l'écoute. Écouter l'autre, c'est comprendre ses envies et ses blocages, et donc être d'autant plus en mesure de faire des propositions adaptées.

Pourquoi un accompagnement? Quel que soit l'individu ou la structure, et quelle que soit sa maîtrise, personnelle et/ou professionnelle, il arrivera un moment où le regard externe permettra de confirmer ou éventuellement de réorienter la démarche et les activités qui en découlent.

Qui est l'accompagnateur? Un acteur interne et directement impliqué dans l'histoire de capitalisation, un acteur externe, ou bien peut-être les deux, en imaginant le retrait du dernier au point de maturation souhaité? La notion de confiance étant mise en avant, il serait bon d'opter pour une personne avec qui la relation s'instaure et se développe sur cette base. D'autre part, l'intérêt porté au sujet, à la structure, ou à l'individu, comme la connaissance des problématiques de la capitalisation d'expérience, sont aussi fondamentaux.

Quand? Quand cela se fait sentir. Peut-être est-ce à l'accompagnateur d'apparaître au bon moment. Il s'agit d'apprécier l'ambiance, les tensions, les questions et de renforcer chacun dans la démarche.

Comment? En faisant naître les bonnes questions et en accompagnant les gens dans le cheminement de ces questions vers des réponses personnalisées. Idéalement, l'accompagnateur devrait être quasiment invisible, agissant tantôt comme un révélateur par le biais de ses questionnements, tantôt comme un guide, et pour la phase finale forçant l'aboutissement de la démarche. L'accompagnateur doit avoir un rôle discret et ponctuel, mais précis et juste, parfois ferme lorsque l'étape à franchir le nécessite. À tout moment il pourra stimuler les individus, par exemple en repointant les délais et les échéances.

Le comité de suivi

Comme l'accompagnateur, le comité de suivi ou « comité des sages » entre en action à des moments bien précis. Quelques réunions ou sollicitations du comité doivent suffire. D'une part, parce que la plupart du temps les personnes qui composent ce type de comité n'ont que peu de temps à y consacrer et, d'autre part, parce que cela permet d'être beaucoup plus efficace. Composé de quelques personnes, il est aussi issu d'un choix basé sur la confiance, l'intérêt par rapport au sujet et à la démarche, ainsi que sur les compétences. Sa tâche peut consister, dans le cas de travaux écrits, en la relecture et l'orientation. L'expérience et les témoignages nous montrent à quel point la constitution d'un groupe de suivi de ce type peut permettre d'affiner le travail.

Les ressources financières

Il s'agit de budgéter les dépenses: tarifs des intervenants extérieurs (pour les interviews, rencontres, synthèses, restitutions, déplacements...), et d'estimer le temps de travail requis de la part des collègues en interne: recherche dans la mémoire, réunions, rédaction, temps passé à répondre à des interviews, et tout le temps informel nécessaire... Le budget comprend aussi le coût de la recherche auprès de partenaires situés à l'extérieur de l'institution, et donc éventuellement celui des voyages.

Peu de bailleurs de fonds financent aujourd'hui des opérations de capitalisation « pures », même si l'intérêt semble croître. Les institutions doivent donc compter davantage sur leurs propres forces que sur un appui externe. Elles le feront si elles ont bien identifié au préalable tout le profit en termes d'orientation qu'elles peuvent retirer d'un tel investissement. Une attitude volontariste auprès des bailleurs de fonds traditionnels peut également permettre d'inclure les fonds nécessaires comme un élément du budget global d'un projet, en particulier pour inscrire la capitalisation comme un processus permanent indispensable à la bonne marche du projet et de l'institution en général.

Des pistes de contacts auprès de bailleurs de fonds et partenaires sont développées plus loin ³⁸.

Récapitulatif

- Décliner les objectifs de la capitalisation
- Hiérarchiser les objets de la capitalisation
- Décrire la matière à capitaliser
- Définir la méthode et les outils pour organiser, gérer et structurer la collecte de données et d'informations
- Identifier les produits attendus de la capitalisation
- Circonscrire les acteurs concernés : acteurs-sources, destinataires et « capitaliseurs »
- Identifier les ressources financières

^{38.} Se reporter à la fiche 4 de Coordination SUD sur le financement de la capitalisation en France.

3. Analyser

«Transformer l'expérience en savoir» est un enjeu de taille qui commence ici.

La qualification de cette phase d'analyse par les membres d'Inades-Formation montre à quel point de nombreuses activités peuvent y être associées. Nous tenons à souligner ici une leçon et une réflexion majeure: l'analyse d'éléments, quels qu'ils soient, hors de leur contexte (géographique, humain, culturel, politique...) peut conduire à une appréciation erronée. L'idée fondamentale reste ainsi de reconsidérer tous les éléments à sa disposition dans le contexte de leur création.

Les activités de la phase d'analyse selon Inades-Formation

- Questionner
- Analyser
- Critiquer
- Réfléchir
- Tirer des leçons
- Organiser
- Regarder
- Évaluer
- Construire

Comment?

Des procédés analytiques

- individuels;
- en groupe;
- par le biais de logiciels de traitement, de statistiques par exemple;
- sous la forme d'analyse comparative...

Utiliser les évaluations

Certains produits d'évaluations thématiques, sectorielles ou transversales, conjointes ou non, peuvent servir la capitalisation. En effet, si le propre de l'évaluation est bien de porter un jugement, alors ce jugement peut, entre autres, contribuer à la phase d'analyse du processus de capitalisation. De même, tout processus d'évaluation aura été sous-tendu par une collecte d'informations.

Tirer des leçons

Les organisations anglo-saxonnes développent l'organisation d'ateliers de *lessons learned*, comme par exemple celui organisé par Care en Afrique australe en juin 2003. Il s'agissait alors de réunir des personnes de différents pays pour mettre en commun les leçons apprises dans le cadre de leurs projets de sécurité alimentaire dans la région.

Le réseau Inades-Formation et la Fondation Terre des hommes – Lausanne développent, ponctuellement pour les premiers, plus régulièrement pour les seconds, des ateliers de capitalisation permettant l'échange sur le contenu des programmes.

Un atelier de capitalisation pour la Fondation Terre des hommes – Lausanne ³⁹

Quand le temps et les ressources sont disponibles, un atelier de capitalisation peut être organisé pour analyser tout ou un aspect d'un projet. Ces ateliers sont conçus pour permettre des échanges riches entre les intervenants qui formulent de manière collective les enseignements essentiels de leur action.

Une autre méthode consiste à mandater le délégué ou une personne interne au projet pour interviewer les équipes et analyser les processus d'apprentissage. Cela comporte une difficulté car la personne qui capitalise doit prendre le recul nécessaire par rapport à sa propre intervention. Dans ce cas, il s'agit surtout de donner la parole aux intervenants à tous les niveaux du projet, d'identifier les réajustements et les problèmes rencontrés. Cela vise à mettre en lumière les solutions souvent innovantes qui ont été trouvées pour y remédier.

^{39.} Extrait de la fiche 2 de la Fondation Terre des hommes – Lausanne.

La Fondation Terre des hommes – Lausanne a aussi mis en place un système qui permet aux acteurs directs de rédiger de manière régulière des rapports de capitalisation. Ils effectuent ainsi un travail d'analyse et en tirent des leçons qu'ils décrivent de manière à les rendre utilisables par d'autres.

Un « canevas » de rapport de capitalisation à Tdh 40

Dans un souci d'harmonisation des pratiques, un canevas a été développé afin de faciliter la comparaison entre les rapports de capitalisation par cycle de projet. Initialement conçu comme un cadre assez formel, il a été progressivement simplifié jusqu'à ne comporter qu'un sommaire restreint et des conseils d'utilisation. Les rubriques principales sont les suivantes:

- la fiche signalétique du projet, comprenant les contacts, le budget,
 l'historique, les domaines d'action;
- le récit: contexte, objectifs et résultats attendus, activités mises en œuvre, évaluations réalisées;
- les leçons apprises: c'est la capitalisation proprement dite. Quel que soit le sujet de capitalisation et l'angle par lequel il est abordé, il est important de retrouver une suite logique telle que observation-analyse-conclusion. Chaque leçon part donc d'un (ou de plusieurs) fait(s) significatif(s) observé(s), qui sont autant d'événements qui nous ont frappés. On décide de retenir un fait comme significatif non pas parce que l'on a déjà une explication, mais simplement parce qu'il a attiré notre attention et que l'on suppose qu'il a des choses à nous dire; l'explication viendra par la suite. Ce peut être aussi de manière générale des expériences que l'on a envie de partager parce qu'elles sont porteuses de sens.

Ensuite on effectue une analyse de ces observations qui se découpe en deux séquences: éléments clés et solutions apportées. Cela débouche enfin sur une leçon apprise, formulée comme une recommandation assez détaillée.

Les rapports sont limités à dix pages et doivent faire référence aux principaux documents de projet.

Avec qui?

L'analyse implique obligatoirement une certaine subjectivité, le tout étant peut-être d'en cerner le degré et l'importance des effets. On pourra parfois souhaiter que l'analyse soit orientée pour donner une vision très proche de certaines valeurs. Parfois encore, on souhaitera une analyse la plus neutre et la plus globale possible, laissant alors le loisir aux lecteurs d'interpréter.

Les questions de cultures et de langues, d'appartenance et d'intérêts seront aussi cruciales. Qui sommes-nous ? Pouvons-nous minimiser

^{40.} Extrait de la fiche 12 de la Fondation Terre des hommes – Lausanne.

l'ethnocentrisme? La langue peut-elle intervenir comme un barrage et éventuellement biaiser la compréhension? Où nous situons-nous humainement parlant, mais également en termes d'intérêts par rapport à la capitalisation? Faisons-nous partie de l'histoire de ce processus? Sommes-nous impliqués par rapport aux produits envisagés? La culture et/ou le statut de l'analyste permet-elle la remise en cause?

Une nécessaire incitation

Nous remarquons que, dans tous les cas, la volonté individuelle et/ou institutionnelle qui a porté le processus de capitalisation va une fois de plus permettre de formaliser cette phase d'analyse. Il s'agit de créer des conditions pour qu'elle soit conduite et permette le partage, c'est-à-dire le passage de l'individuel au collectif.

La volonté individuelle et l'incitation de l'organisme favorisent le passage de l'individuel au collectif⁴¹

L'expérience est « créée » en situation professionnelle, elle est ensuite transcrite pour être partagée. Cette transcription passe par un filtre qui comporte deux composantes: la volonté individuelle et l'incitation de l'organisme.

La capitalisation d'expérience peut être réalisée à deux moments:

- au cours de l'acte professionnel; il est alors nécessaire de s'attacher à la traçabilité du tour de main ou du raisonnement des différents acteurs;
- a posteriori; il convient pour cela d'effectuer un travail spécifique de description bien souvent à partir d'entretiens réalisés par un intervenant extérieur à l'activité considérée.

Il convient ensuite de faire le passage de l'individuel au collectif. La compréhension collective de la transcription est facilitée lorsque la transcription a été faite de façon formalisée, car l'information peut alors être plus facilement comprise. Cependant, la formalisation augmente l'effort de transcription par rapport à une simple « prise de notes ».

Dans la capitalisation de l'expérience, le problème de la rétention d'information ne doit pas être occulté. Il est donc recommandé d'évaluer les chances de succès du processus de capitalisation avant sa mise en place et de tout faire pour que les acteurs y trouvent un intérêt pour leur travail.

La distinction entre projet et activité récurrente n'est pas nécessaire, puisque, sous l'angle de la capitalisation, on ne fait jamais deux fois la même chose.

^{41.} Management de la qualité, capitalisation d'expérience, op. cit.

Récapitulatif

- Définir les procédés de l'analyse
- Penser au contexte dans lequel ont été collectées les données
- Identifier les acteurs chargés directement ou indirectement de cette activité

4. Valoriser

Inades-Formation et l'Afnor nous proposent des visions complémentaires de la valorisation. Pour les premiers il s'agit, par exemple, d'informer dans le but d'enrichir, quand pour les seconds la réutilisation sera primordiale.

Les activités de la phase de valorisation selon Inades-Formation

- Partager
- Reproduire
- Améliorer
- Innover
- Réinvestir
- Pérenniser
- Diffuser
- Informer
- Rendre accessible
- Exposer
- Immortaliser
- Matérialiser
- Enrichir

Valorisation par transformation en information utilisable 42

Il s'agit de transformer la connaissance d'un individu ou groupe d'individus en information pour d'autres individus. Cette transformation se fait généralement par une description dans un langage partagé (description fonctionnelle). Cette description peut prendre des formes variées, s'appuyant par exemple sur un modèle. Le modèle constitue par ailleurs une grille de lecture, sachant qu'il n'existe pas de grille de lecture universelle. Il convient d'organiser cette description de telle sorte qu'elle puisse être utilisée par des personnes différentes dans d'autres contextes.

Utilisation de l'information capitalisée:

Il convient de définir, décrire et mettre en place les circuits permettant d'accéder au capital (ou plus exactement à sa transcription), selon les modes de stockage de l'information: GED ou papier. En parallèle, il convient de sensibiliser les utilisateurs à la nécessité ou à l'intérêt de se servir de l'information capitalisée de façon systématique. Pour organiser la diffusion de ce qui a été capitalisé, il convient d'utiliser la trace du raisonnement comme un plan de classement mis à la disposition des personnes ciblées par la capitalisation d'expérience.

Quels produits?

Sur quoi peut déboucher un processus de capitalisation d'expérience? En fonction des moyens utilisés et de la méthode adoptée, divers produits peuvent être issus de la capitalisation. Ils prennent alors des formes aussi personnalisées qu'ont pu l'être les objectifs de la démarche et la méthode. Il peut s'agir, par exemple, de travaux écrits, de photos, de vidéos, de réunions-séminaires, de mises en scènes théâtrales...

Autour de ce point, beaucoup d'acteurs semblent trouver que l'imagination n'est pas assez fertile, et le tâtonnement trop frileux. L'innovation et l'imagination sont pourtant porteuses de succès et de satisfaction, comme en témoignent par exemple certaines expériences qui ont exploré l'image.

De l'oral à l'écrit... une trop sacro-sainte publication?

Parce que le livre est d'abord une question de prestige, mais aussi parce qu'il est l'aboutissement d'une démarche, le point d'orgue d'un travail souvent difficile, il a été largement utilisé pour valoriser et diffuser des capitalisations d'expérience. La FPH a ainsi tenu pendant longtemps à associer la publication aux démarches de capitalisation d'expérience qu'elle soutenait. La conclusion d'une vingtaine d'années de fonctionnement selon ce schéma est que cela n'était peut-être pas la meilleure stratégie.

^{42.} Management de la qualité, capitalisation d'expérience, op. cit.

Comment les transférer?

Mettre en forme: traduire et adapter au-delà de l'écrit

Comment va-t-on partager les acquis? Dans quel langage? Sous quelles formes et dans quels formats? Quels systèmes peuvent contribuer à la diffusion de nos connaissances dans le but d'améliorer, de modifier éventuellement nos pratiques?

Si la traduction semble un passage évident, en particulier dans le cadre d'activités menées à l'international, il est loin d'être effectif. Un document en français, par exemple, n'aura que peu d'impact. Son « doublon » en anglais est aujourd'hui quasiment un impératif. La traduction en espagnol est encore loin derrière, et ne facilite pas les échanges avec les acteurs latino-américains.

Les langues locales sont une autre donne. Faire circuler un document en français ou en anglais dans certains pays, même si ce sont les langues officielles, n'aura aucun sens. Notons également qu'il est indécent de travailler avec des partenaires et de ne pas leur permettre l'accès linguistique à des documents qui les concernent. C'est pourtant souvent le cas, depuis le document initial d'un projet (*proposal*), jusqu'aux divers rapports produits. Il est donc d'autant plus important de faire de la traduction du produit de la capitalisation, s'il est écrit, une priorité.

La traduction ne se limite pas à la langue utilisée. Le langage ne sera parfois pas accessible à des partenaires ou collègues issus d'une autre culture ou ayant bénéficié d'une éducation différente. Certains documents de vulgarisation dans le secteur du développement sont ainsi traduits en « français facile ». Une radio comme RFI (Radio France Internationale) réserve certaines plages horaires pour des informations internationales en « français facile ». Il s'agit d'adapter le vocabulaire et les explications au public concerné.

Une approche claire et synthétique, qui représente parfois le challenge de l'auteur, est cruciale. À tous niveaux, nous sommes submergés de textes et de rapports, d'ouvrages... Le choix s'oriente vers un accès facile, et un style concis sera attrayant. Les documents doivent être légers (sans compter que les versions électroniques sont aisément envoyées, mais plus difficilement imprimées dans certaines zones). L'executive summary de quelques pages en introduction est une formule intéressante qui épargne la «lecture en diagonale».

Plus globalement, nous ne faisons encore qu'explorer ce que pourraient être les différents types de produits d'une capitalisation. Les exemples sont pourtant nombreux mais peu valorisés, ou mal identifiés. Beaucoup sont surpris lorsque l'on mentionne la photographie ou la vidéo, pourtant chacun a des exemples d'utilisation de ces supports. Le support visuel

favorise une appropriation par une gamme d'acteurs plus large que pour un écrit. Il peut être complémentaire à ce dernier ou y être associé ponctuel-lement. L'apparition de l'appareil photo numérique facilite largement cette approche. Il faut cependant veiller à son utilisation: comme pour l'écrit, la photographie nécessite d'être pensée... et l'image peut-être interprétée et manipulée. La Fondation de France a appuyé un travail de capitalisation en Amérique centrale sur la réponse aux catastrophes naturelles qui a donné lieu à un reportage photographique ⁴³.

D'autres approches, comme par exemple par le théâtre ou le jeu de rôle, peuvent correspondre de façon plus adaptée à certaines populations ou certaines cultures.

La question du financement est fréquemment évoquée comme étant la barrière à la traduction sous toutes ses formes. Une solution pourrait être d'intégrer cette ligne «traduction» dans tout budget détaillant un projet d'écriture et de publication. Au-delà des financements directs, des échanges renforcés entre partenaires de mêmes affinités professionnelles et culturelles pourraient aussi permettre d'absorber en partie cette difficulté.

Mettre à disposition et diffuser pour partager

Publier, quel que soit le format (livre, version informatique, support cédérom...) reste le moyen de diffusion le plus répandu.

La mise en circulation de bibliographies, parfois annotées, sur des méthodes et des contenus thématiques, sectoriels ou géographiques, peut permettre la construction et le partage d'états des lieux constructifs. Elle peut également promouvoir la prise de contacts et les échanges.

Internet, comme nous l'indiquions précédemment, est un moyen exceptionnel mais à utiliser avec parcimonie, pour l'échange.

Transmettre pour développer les compétences

L'université est un vecteur large et favorable pour la transmission de travaux et d'expériences. Cette transmission peut s'effectuer par le biais de sessions spécifiques sur le sujet de la capitalisation. Certains départements ou cursus spécifiques, comme les DESS et les mastères ou des formations plus techniques, contribuent ainsi à la redistribution des travaux. L'université est également une source de diffusion de produits tels que les travaux dirigés, les articles scientifiques, les mémoires et les thèses.

Des ateliers ou conférences dont l'objectif est spécifiquement de capitaliser peuvent permettre la diffusion et l'échange autour de travaux présentés à ces occasions et leur donner une prolongation. Ces événements

^{43.} Reportage effectué par Philippe Merchez, photographe.

peuvent être organisés à différentes échelles, comme l'atelier « Partenaires en évaluation du développement – apprendre et rendre compte » ⁴⁴.

L'organisation d'ateliers de formation ou de formations de formateurs spécifiques est aussi un moyen inestimable pour la transmission et la pérennité des processus. La production de matériaux de formation évolutifs devrait être une priorité. C'est ce qu'ont mis en place Inades-Formation et la Fondation Terre des hommes – Lausanne par exemple, par le biais d'ateliers et d'élaboration de guides de formation.

Oui?

Nous avons appris, dans le cadre de nos différentes expériences, que la démarche de capitalisation et les produits qui en découlent sont valorisés en premier lieu par les acteurs directs du processus. Ils sont porteurs de l'envie et de la matière et peuvent utiliser leurs réseaux de connaissances et de contacts. Cela est particulièrement vérifié lorsqu'un auteur fait luimême la promotion de son ouvrage et en organise la diffusion.

Récapitulatif

- Mettre ses expériences en forme régulièrement sous un format commun
- Penser le coût de la traduction des documents et d'autres supports dans le budget initial
- Sensibiliser à l'utilisation d'autres supports que l'écrit
- Produire des matériaux de formation
- Favoriser la mise en réseau, l'échange et le partage dynamique

^{44.} Atelier organisé par le ministère français de l'Économie, des Finances et de l'Industrie en collaboration avec le groupe de travail sur l'évaluation de l'aide les 25 et 26 mars 2003.

5. « Manager » le processus

Le management du processus de la capitalisation d'expérience selon l'Afnor⁴⁵

Parallèlement aux étapes du processus décrites (cf. utilisation de l'information capitalisée), il convient de considérer les activités de management qui s'y rapportent.

En amont:

- décision de mettre en place les dispositifs de capitalisation d'expérience;
 - bilan de l'existant;
- étude de faisabilité: examen des besoins, estimation des ressources nécessaires, analyse de risques, action pilote;
- planification du projet: établissement d'un échéancier, mise en place de la structure organisationnelle (gain en temps, réduction de coûts, diminution des risques d'occurrence d'erreurs...).

En aval:

- suivi du déroulement du plan et pilotage de la mise en place: mise en place des indicateurs appropriés;
- évaluation des résultats et réception (évaluation de l'efficacité du processus);
 - revue et définition des améliorations à mettre en place;
 - exploitation des tableaux de bord.

^{45.} Management de la qualité, capitalisation d'expérience, op. cit.

Gérer

Un cahier des charges

La capitalisation sera ainsi intégrée à un cahier des charges, ou à des termes de référence, et deviendra aussi nécessaire que les autres activités. Elle sera également à ce titre un devoir, statut incontournable pour en assurer le développement et surtout en faire un processus permanent.

La gestion du temps

Point crucial s'il en est... Combien de temps consacrer à ce qui pourrait occuper un plein temps? Mais aussi et surtout comment articuler et coordonner les travaux des uns et des autres pour aboutir à un ensemble cohérent? La mise en place d'outils et les échanges réguliers coordonnés par une personne et/ou entité deviennent incontournables. Il s'agira alors de construire son propre rythme.

Construire son rythme

Si les décisions doivent être prises par la personne ou le groupe concernés, il peut cependant être bénéfique de s'appuyer sur un accompagnateur externe pour discuter les options puis valider les choix. Ces derniers ne seront pas définitifs, car au fur et à mesure que le processus de capitalisation se déroulera, il sera probablement nécessaire de les réajuster. L'accompagnateur pourra aider au final à mettre un terme et permettre l'aboutissement de la démarche, au moins au niveau du produit envisagé. Le point fondamental reste de savoir se poser les bonnes questions, et l'accompagnateur peut prendre ce rôle de « pense-bête » qui permettra au moment où une capitalisation ponctuelle sera initiée, de pointer les différentes questions abordées. Une autre tâche, plus noble celle-ci, mais à moyen ou long terme, sera de communiquer la vision de la démarche dans le sens d'un processus permanent, et de donner l'envie et l'appui pour un investissement de la structure ou de l'individu.

La "deadline" libératrice

L'échéance maintes fois repoussée et les délais outrepassés ne cesseront que si une date limite est fixée, ou au moins un échéancier. Effectivement, ce resserrement dans le temps va permettre un aboutissement qui n'a rien de spontané ni de facile. C'est le passage de ce cap qui permet aussi d'allier devoir et plaisir, sans lequel la démarche pourrait risquer d'avorter ou de se prolonger indéfiniment.

Le financement

Un argument souvent évoqué est celui du manque de moyens. S'il n'y a bien évidemment pas de solution miracle, l'un des éléments de réponse pourrait se résumer comme suit: si l'on considère la capitalisation comme étant l'une des composantes du projet et un processus continu, il sera fondamental d'intégrer dès l'origine d'un projet ou d'une activité les moyens nécessaires à la concrétisation de ce processus. Il s'agit de:

- penser le processus de capitalisation dès l'initiation/identification,
 donc imaginer les activités qui vont devoir être mises en œuvre;
- chaque activité ayant un coût (humain/temporel, matériel, financier),
 estimer ces coûts;
- inclure et répartir ces coûts directs et indirects de manière systématique dans tout budget, ce qui revient à créer une ligne « capitalisation » ;
 - argumenter la création de cette ligne auprès des bailleurs de fonds.

Certaines structures fonctionnent sur ce modèle (comme l'ONG InterAide par exemple). Beaucoup en sont encore au stade du desiderata.

Institutionnaliser

Nous l'avons développé au début de cet ouvrage: comme pour toute stratégie, mais en particulier parce que celle-ci sous-tend des objectifs qualitatifs et parfois difficilement qualifiables, la capitalisation va nécessiter en premier lieu d'être portée et institutionnalisée. Il faut donc qu'au delà de l'individu et de ses motivations propres la structure ait mis en place un système et un certain nombre d'outils (présentés précédemment), mais aussi qu'une entité soit en charge de la gestion ou du « management » du processus de capitalisation d'expérience.

Comment créer un terrain favorable à la capitalisation ponctuelle pour évoluer vers des processus permanents?

Si les termes de référence et d'accompagnement pour la capitalisation semblent beaucoup plus adaptés à un investissement ponctuel dans la démarche, l'engagement permanent s'intègre cependant aussi très bien dans un cadre méthodologique de ce type, soit au niveau des moments forts, soit dans le cadre de périodes-bilan. Dans ce dernier cas refaire l'historique permet de mettre en exergue l'investissement et de remotiver les acteurs, de les valoriser dans leur engagement.

Quelle serait la meilleure démarche pour créer un terreau favorable à la capitalisation permanente? Probablement, de façon très pragmatique, en engageant des capitalisations ponctuelles, mais aussi et surtout en sensibilisant et en éduquant dans ce sens.

Une question de formation? Probablement. D'éducation? Certainement!

Pourrions-nous parler de culture, d'une volonté et d'une capacité à déconstruire puis reconstruire pour évoluer?

«Nous vivons dans une société de névrosés, pointait Noël Cannat 46. Courir, à l'antithèse de "prendre son temps", avoir du rendement, "rentrer" dans le moule et les normes sociales, au lieu de s'en servir comme d'un tremplin pour innover et intégrer le monde de l'imaginaire. Mais "cela ne se fait pas!". Prendre quelques mois de période sabbatique pour réfléchir, faire le point – ou ne rien faire d'ailleurs – déconstruire puis reconstruire, un bout d'histoire, de vie; récapituler, respirer; les termes sont nombreux pour des vécus plus rares. Et mettre en œuvre cela dans "nos sociétés de névrosés", c'est, en dehors du contexte où la "carrière" le permettrait, prendre un risque: celui de se retrouver en marge, mais c'est très certainement aussi saisir une chance: celle qui permet d'acquérir une valeur ajoutée. »

C'est bien, entre autres choses, pour tout cela que la capitalisation d'expérience fait peur: elle est quelque peu hors normes et en dehors des sentiers battus. Toutes les sociétés ne présentent probablement pas les mêmes réticences, mais certaines ne peuvent, en revanche, pas forcément réunir des moyens déjà trop insuffisants pour une survie quotidienne. Finalement, là où capitaliser peut sembler être un luxe, c'est un circuit atypique pour d'autres.

Dans ce contexte, la diffusion, le débat et l'échange autour de ce concept pourraient peut-être permettre de sortir un peu de ce créneau. C'est ce que permettent entre autres les publications autour de différentes histoires de capitalisation d'expérience. C'est aussi une question de comportement et de témoignage.

Un difficile processus d'apprentissage

L'appropriation des résultats d'une capitalisation et leur réinjection dans l'action ne se font pas naturellement. Des propositions pour faciliter ce processus pourraient être d'appuyer la recherche par une représentation au moins ponctuelle, voire permanente sur les terrains; d'éduquer les bailleurs à un niveau qualitatif, en prenant en compte les enjeux politiques et socio-économiques; ou bien encore de créer des instances de contrôle-qualité.

Les cellules existantes, telles que la FPH pour la capitalisation, le F3E pour la promotion et le cofinancement d'évaluations, les bureaux d'études pour la conduite d'expertises, les centres de formation pour les acteurs de

^{46.} Noël Cannat était consultant et ancien expert des Nations unies et de la Banque mondiale.

terrain, les groupes de recherche pour l'analyse, sont de gros réseaux de matière et de connaissance, d'outils et de ressources humaines. Cependant, la faille que nous constatons en termes d'appropriation ou de réappropriation de tout cela par le terrain, par les gens, ne pourra être comblée que par une mise en pratique effective.

Les structures les plus volontaristes retombent dans les mêmes problématiques organisationnelles que leurs prédécesseurs: luttes de pouvoir et enjeux de développement structurel. Si cela n'est finalement pas évitable, contourner ces facteurs pour promouvoir la qualité peut être un objectif fondamental.

Capitalisation ponctuelle ou permanente?

La capitalisation permanente, reconnue comme un processus faisant partie intégrante de la vie d'une structure ou de celle d'un individu, est très étroitement liée à son développement propre. Elle est parfois tellement difficilement dissociable de ce dernier que l'on adopterait volontiers la définition de Noël Cannat: «Ce processus dont nous parlons est bien plus qu'une capitalisation, c'est un véritable processus de développement en réalité.»

La capitalisation ponctuelle se présente, quant à elle, périodiquement, de façon régulière ou non. L'identification des différentes étapes qui la composent est parfois délicate et leur durée variable. Dans les deux cas, la capitalisation d'expérience doit rester intégrée à un processus large et, si elle est ponctuelle, trouver sa place dans le cycle de croissance naturel de la structure ou de la personne.

On peut se poser un certain nombre de questions: les engagements dans des capitalisations ponctuelles ne sont-ils pas tout simplement précurseurs de la démarche permanente? Est-ce ce vers quoi toute structure ou individu devrait idéalement tendre? Ou bien chaque approche correspond-elle à un contexte, à un mode de fonctionnement, à un stade de maturation, et de potentielle réappropriation bien spécifique?

Mais finalement, pour marquer les phases d'engagement, faudrait-il encore pouvoir identifier ce qui relève de la capitalisation, et ce que l'on reconnaît comme telle. Quelle structure n'a pas succombé aux exaltantes réunions d'équipe du lundi matin, ou bien encore qui n'a jamais écrit quelques pages de journal, de notes? Capitalise-t-on sans le savoir, ou bien, en d'autres termes, tire-t-on les bénéfices d'une attitude naturelle dont on n'exploiterait qu'une partie des ressources? Car effectivement, si les notes du journal ou le compte rendu de la réunion sont archivés sans espoir d'être un jour traités, alors la démarche autant que le produit voient leurs limites.

Personnaliser sa démarche de capitalisation

La plupart des contributions citées en seconde partie de ce document donnent des exemples spécifiques d'adaptation pour la mise en œuvre de démarches de capitalisation.

Une nécessaire adaptation

Comme nous l'indiquions précédemment, aucune méthode ni aucun outil ne seront intéressants utilisés en dehors des éléments de contexte et, de même, aucune expérience similaire à celle que l'on souhaite mettre en œuvre ne pourra être calquée. La démarche d'adaptation au contexte va permettre une appropriation qui pourra être en partie garante de la continuité du processus. Il n'a en effet que peu de sens s'il se limite à des activités ponctuelles et isolées dans le temps. Il ne pourra pas non plus être pensé de manière isolée par rapport à l'ensemble des stratégies et des activités de la structure.

Attention, danger!

Il faut bien se connaître, et avoir mené le travail d'analyse de son environnement institutionnel, pour envisager de manipuler, d'adapter et d'utiliser des outils provenant de l'extérieur. Le risque ici exprimé serait d'importer des outils ou méthodes inadéquats qui pourraient alourdir le système, voire contribuer au gaspillage des ressources.

Le danger identifié ne signifie en aucun cas qu'il faille se garder d'entamer l'expérience, mais bien qu'il est fondamental de considérer sérieusement toutes les étapes, et d'investir là où cela semble judicieux. Ce processus de personnalisation peut prendre du temps, ce qui n'est pas un souci en soi. Nos échelles d'urgences et de délais n'ont que peu de sens lorsque l'on considère un processus infini.

Quelques exemples

Nous avons sélectionné dans les encadrés suivants des exemples de démarches de capitalisation imaginées par chaque structure selon ses besoins très spécifiques: celle de Inades-Formation qui a élaboré des principes pour la capitalisation d'expérience; Cerise comme plate-forme de capitalisation; le système mis en place à la Fondation Terre des hommes — Lausanne; l'écriture d'un document sur le sujet par Handicap international; et finalement ce que la FPH a qualifié de dynamique d'autogestion.

Inades-Formation élabore des principes pour créer un environnement favorable à une culture de capitalisation 47

La politique de capitalisation du réseau Inades-Formation doit reposer sur les principes fondamentaux suivants:

- considérer la capitalisation comme une stratégie fondamentale pour élaborer et mettre en œuvre les plans d'orientation et d'action;
- planifier et programmer les activités de capitalisation (ressources humaines, ligne budgétaire spécifique par projet...);
- créer des conditions favorables à la capitalisation (lieu, temps, budget et flexibilité institutionnelle):
- mettre en place un dispositif adéquat pour la planification-suivi-évaluation-capitalisation (PSECap) en termes de système, d'outils de collecte de données, d'analyse et de valorisation permanente de ces données;
- sensibiliser aux enjeux de la capitalisation et former (formation des formateurs) pour la pratique et le transfert des capacités aux paysans;
- favoriser et diversifier les produits de capitalisation et adapter leur système de diffusion (type de produit, langues, démarche de diffusion...);
- suivre et évaluer les effets et l'impact du processus de capitalisation, y compris de la diffusion.

L'exemple de Cerise (Comité d'échange, de réflexion et d'information sur les systèmes d'épargne-crédit) 48

Cerise est une plate-forme de capitalisation, de réflexion, d'études, d'échange, de proposition, d'information et de publication sur la microfinance.

Cerise a été initié, en 1998, par quatre organismes français travaillant en appui aux institutions de microfinance: le CIDR (Centre international de développement et de recherche, Autrêches), le Cirad (Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement, Montpellier), le Gret (Groupe de recherche et d'échanges technologiques, Paris) et l'Iram (Institut de recherches et d'applications de méthodes de développement, Paris).

Sa création répondait à deux constats:

- dans le monde de la microfinance en évolution rapide, les acteurs français évoluent dans un relatif isolement, à la fois les uns par rapport aux autres, mais aussi vis-à-vis de l'extérieur (réseaux du Sud, réseaux anglosaxons et bailleurs de fonds); cet isolement limite fortement le partage des expériences et des savoir-faire, ainsi que l'analyse critique des pratiques, des modes d'intervention, des méthodes et des outils utilisés;
- l'expérience acquise par les opérateurs du Nord est riche et diversifiée, mais reste peu capitalisée et mal valorisée.

^{47.} Extrait de la fiche 3 de Inades-Formation.

^{48.} Extrait du site www.cerise-microfinance.org.

Dans ce contexte, la création de Cerise s'inscrit dans une démarche d'ouverture et de structuration des opérateurs de développement et de recherche français. Elle a pour but d'offrir un espace de travail en commun aux organisations membres et de faciliter la rencontre avec les autres acteurs (autres opérateurs du Nord, opérateurs et organisations du Sud, bailleurs de fonds...).

Le système de capitalisation à la Fondation Terre des hommes – Lausanne 49

Afin de consolider sa mémoire institutionnelle, de tirer les enseignements de ses succès et échecs et de les partager, Tdh s'est fixé comme priorité stratégique la mise en place progressive d'un système de capitalisation autour de plusieurs niveaux:

- la capitalisation par cycle de projet, faite par les équipes de terrain sur une ou plusieurs expériences liées aux projets;
- la capitalisation thématique (sectorielle) au travers d'un dispositif de personnes ressources spécialisées dans les domaines d'intervention prioritaires telles que définies par le plan stratégique de la Fondation. Les personnes ressources sont en contact fréquent et actif avec des institutions de référence (universités, recherche, ONU, réseaux d'ONG, plates-formes « qualité » ...);
 - la validation de stratégies sectorielles par la direction.

Une plate-forme électronique accessible *via* une connexion Internet facilite l'échange en permettant le stockage et le partage de documents.

Une dynamique d'autogestion pour la FPH 50

La capitalisation a représenté pour la Fondation – au travers du travail des groupes de travail – le moment d'autogestion le plus « véritable ». Les groupes ont échangé et conduit leur propre cheminement, et il n'y a pas eu d'intervention de la part de la direction dans ce processus. Tous étaient conscients de la diversité des matériaux à disposition et du fait qu'il n'était guère possible de les traiter de la même manière. Les divergences n'ont choqué personne et l'équipe a également été libre de fixer le résultat de son travail. L'adoption de méthodes adaptées a permis un certain décloisonnement. Il ne faut pour autant pas tomber dans le mythe de l'outil commun, même si dans ce cas cela a permis à l'équipe d'échanger, de partager, de travailler sur un matériau, de réfléchir, d'essayer de classer...

Nous avons surtout appris à travailler ensemble. Il y a eu recomposition des cartes à l'intérieur de la Fondation. L'équipe s'est retrouvée à travers ce processus.

^{49.} Extrait de la fiche 1 de la Fondation Terre des hommes – Lausanne.

^{50.} Note de Michel Sauguet lors de la réunion du 29 mars 2004 à la FPH.

Suivre et évaluer le processus

Apprécier et mesurer les effets de la capitalisation d'expérience

Nous avons pu percevoir tout au long de ce dossier à quel point le processus de capitalisation peut être sensible et risque de se heurter à des difficultés. Cet état de fait mérite tout particulièrement que l'on capitalise cette expérience (!), mais avant tout que l'on soit en mesure de comprendre ce qui s'est passé. Il s'agit donc d'évaluer la façon dont le processus s'est déroulé. L'intérêt primordial est de mesurer les effets de celui-ci, car en dehors des retombées à court terme et de proximité, il est courant d'en identifier un certain nombre – positifs ou négatifs – qui en sont dérivés et n'étaient pas forcément envisagés initialement.

Pour l'Afnor⁵¹, «Le succès de la mise en place du processus de capitalisation se mesure, par exemple, au taux de réutilisation de l'information partagée. Il convient de faire en sorte que le processus de capitalisation s'auto-alimente et s'améliore.»

La Fondation Terre des hommes – Lausanne a pour sa part mené une auto-évaluation assistée de son système de capitalisation.

L'auto-évaluation du système de capitalisation à Tdh 52

En juin 2003, une auto-évaluation assistée (AEA) s'est penchée sur l'état actuel du système de capitalisation, mis en place progressivement par Tdh. Elle se voulait légère et ne s'est donc concentrée que sur le siège pour des raisons de temps et de ressources. Il s'agissait d'un « arrêt sur image », un point d'étape avec regard externe dans le processus de consolidation du système de capitalisation Tdh. Un montage aussi complexe et progressif que la mise en place d'un système de capitalisation nécessite de faire parfois un temps d'arrêt.

Récapitulatif

- Intégrer la capitalisation dans le cahier des charges
- Gérer le tembs
- Privilégier des accompagnements externes ponctuels
- Institutionnaliser le processus en faire un « devoir »
- Tendre à l'établissement de processus permanents
- Adapter et personnaliser son système de capitalisation
- Intégrer la capitalisation dans le système de suivi-évaluation

^{51.} Management de la qualité, capitalisation d'expérience, op. cit.

^{52.} Extrait de la fiche 14 de la Fondation Terre des hommes – Lausanne.

Le modèle « MGC », management de la gestion des connaissances, élaboré par Michel Grundstein, donne une version complémentaire et synthétique de l'ensemble de ce chapitre.

Modèle « MGC », management de la gestion des connaissances 53

Au plan des orientations stratégiques et des programmes d'action Management of Knowledge Management (MKM) ou Management de la gestion des connaissances (MGC)	Comment sensibiliser à la gestion des connaissances de l'entreprise ? Comment définir le cadre et les axes d'actions ?	Au niveau de la vision globale et de la détermination des axes stratégiques d'une entité (entreprise, unités, équipes de projet), d'une fonction (processus transversaux), d'un métiers (expertises) Choisir un domaine d'activité prioritaire (Etablir une fiche d'analyse stratégique) - Déterminer les actions de KM à engager Au niveau du cadrage d'un projet.
	Comment évaluer l'état de maturité de l'organisation au plan de sa capacité à mettre en œuvre un programme de gestion des connaissances ? Quels sont les impacts prévisibles ? Comment réunir les conditions favorables ? Quelles sont les activités à développer et promouvoir ? Quels indicateurs mettre en place ? Quelles sont les structures organisationnelles à mettre en place ? Comment encourager les processus de	- Évaluation de la maturité de l'organisation. - Audit des connaissances.
Au plan du pilotage opérationnel	changement conduisant vers plus de partage de connaissances? Quels processus mettre en œuvre pour actionner le cycle représentatif de la problématique? Comment faciliter ces processus?	
Knowledge Management (KM) ou Gestion des connaissances (GC)	Comment s'y prendre, selon quelle démarche, avec quelles méthodes et quels outils? Quelles applications développer? Comment les définir et les concevoir? Comment justifier l'investissement nécessaire? Comment valider la valeur des connaissances? Comment définir le seuil de rentabilité?	

^{53.} Michel Grundstein 2002 (www.mgconseil.fr).

Au plan des solutions technologiques Knowledge Management Systems (KMS) ou Systèmes de gestion des connaissances (SGC)	Quels sont les technologies (méthodes, techniques et outils) pertinentes?	- Ingénierie des connaissances (KADS, KOD, ACACIA, MACAO, MKSM) Intelligence artificielle (SBCs, Data Mining and Knowledge Discovery, Casebased Reasoning, Intelligent agents) Interfaces hommes – machines (Vizualisation Models) Nouvelles technologie de l'information et de la communication (WEB Technologies, Groupware) Gestion documentaire (GED, Text Mining, Information Search and Retrievial) - Mémoire d'entreprise (Rex, Knowledge Data Wharehousing) Logiciels d'aide à la décision, systèmes de gestion des pratiques les plus efficaces (Best Practices), logiciel de gestion des compétences.
	Comment choisir les technologies les plus adaptées?	Analyse QOC (Question – Option – Critères).
	Comment mettre en œuvre les solutions choisies ?	- Méthodes de conduite de projets - Langages et outils de modélisation - Intégration de systèmes

Deuxième partie

Des problématiques transversales

1. Interculturalité: des liens à créer

Quelles complémentarités entre le secteur privé, le secteur associatif et des ancrages culturels distincts?

Nous avons souhaité explorer diverses approches de la capitalisation d'expérience, convaincus qu'un échange de connaissances et d'expertise entre différents milieux peut être bénéfique pour tous. Il reste bien entendu que l'utilisation de toute méthode ou outil exigera l'intelligence de l'adaptation au contexte propre et spécifique de la structure « emprunteuse ». Tout cela présuppose également le dépassement d'attitudes de confrontation.

À un premier niveau historique et culturel, différentes logiques émanent, par exemple, des partenaires latins ou anglo-saxons. Alors que les acteurs latins sont plus dans le débat philosophique, la plus-value humaine et le concept, les anglo-saxons développent des méthodes, voire des normes issues de bonnes pratiques. Le monde latin s'oriente aujourd'hui, à mi-chemin de cette logique, vers l'établissement de référentiels plutôt que de normes standardisées.

À un autre niveau, que l'on pourrait qualifier d'idéologique, les logiques entrepreunariales issues du secteur privé, axées sur la productivité et le bénéfice diffèrent du «but non lucratif » du secteur associatif.

Les approches anglo-saxonnes ainsi que celles émanant du secteur privé sont à la fois plus pragmatiques et plus normalisées. Prenons pour exemple l'émergence de la fonction de *knowledge manager* dans ces milieux alors que les acteurs latins considèrent plutôt l'engagement de tous dans le traitement de l'information. Notre plus-value réside certainement là, dans la

prise en compte d'un contexte plus vaste englobant l'environnement, même si parfois cette plus-value est difficilement explicitée et donc transférable.

Un point commun: un élément fondamental réside dans les caractéristiques personnelles de chaque individu ou de chaque groupe d'individus impliqué dans un processus de capitalisation d'expérience. C'est dans ce contexte que l'on peut associer – sans crainte mais avec vigilance – des outils et des méthodes provenant de secteurs et de milieux différents.

D'autre part, et de plus en plus fréquemment, les parcours et les expériences de chacun se croisent, avec par exemple le développement d'interactions entre les entreprises et dans le secteur de la solidarité internationale. Au sein des ONG, par exemple, les hommes ont tendance à être plus mobiles, les francophones travaillant plus fréquemment depuis quelques années avec des organisations anglo-saxonnes. Il s'agit donc de traduire l'opposition en une attitude constructive et créatrice.

Une vision du secteur privé

Dans son article, Michel Grundstein cite Peter Drucker¹: « De plus en plus, la productivité du savoir va devenir pour un pays, une industrie, une entreprise, le facteur de compétitivité déterminant. En matière de savoir, aucun pays, aucune industrie, aucune entreprise ne possède un avantage ou un désavantage "naturel". Le seul avantage qu'il ou elle puisse s'assurer, c'est de tirer du savoir disponible pour tous un meilleur parti que les autres.»

Cette définition issue du monde de l'entreprise démontre à quel point la démarche peut être similaire à celle développée dans le milieu du développement. Nous pouvons bien entendu argumenter que nos objectifs diffèrent, qu'ils ne sont pas à but lucratif, mais au fond, et si nous nous concentrons sur la qualité et la méthodologie permettant d'atteindre ce niveau de qualité en matière de capitalisation d'expérience, nous avons certainement beaucoup à échanger et à apprendre les uns des autres. « Tirer du savoir disponible pour tous un meilleur parti pour les autres » devrait être d'autant plus valable pour les acteurs du développement.

Michel Grundstein poursuit en développant les facteurs externes qui influent sur les structures et donc leurs résultats: «Les influences conjointes de la mondialisation des marchés, de la libéralisation de l'économie et de l'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) engendrent des transformations structurelles rapides et l'accélération des processus de décision [...]. »

Gameth: un cadre méthodologique pour repérer les connaissances cruciales pour l'entreprise, op.cit.

Ces facteurs géopolitiques influent d'une manière ou d'une autre sur l'ensemble des acteurs présents dans une zone et leur impact ne peut isoler les ONG, par exemple. Il est, d'autre part, évident que de plus en plus de liens sont tissés entre ces différentes entités, de manière volontaire ou non, et que la concurrence prévalant dans ce contexte (par exemple dans le cadre d'appels d'offres) n'autorise pas de passe droit à l'association à but non lucratif.

Pour Michel Grundstein (1991), «Capitaliser les connaissances de l'entreprise c'est considérer les connaissances utilisées et produites par l'entreprise comme un ensemble de richesses constituant un capital, et en tirer des intérêts contribuant à augmenter la valeur de ce capital. » Assaisonnée de valeurs morales plus que de finance, cette définition correspond tout à fait à celle(s) reprise(s) par la majorité des ONG. Nous pourrions même pousser le raisonnement et nous demander dans quelle mesure une acception financière ne serait pas valable pour les ONG.

Une démarche plus mature chez les anglo-saxons et d'autres perceptions culturelles

Michel Grundstein cité également des initiatives comme le projet IMKA, Initiative for Managing Knowledge Assets, qui dès 1990 définissait la notion de capital de connaissances en y incluant la notion de competitive knowledge. Il complète en spécifiant que le concept de management de connaissances s'est développé dans les pays anglo-saxons à partir de 1994.

Au-delà de ces cultures, «L'approche que font les Japonais du knowledge management se veut distincte de la nord-américaine, considérée comme essentiellement orientée technologies de l'information (IT oriented). L'empreinte de la culture d'origine du concept de Ba² le rend malaisé à apprécier dans les langues occidentales au moyen d'un mot unique et définitif, clair, distinct et sans ombre! C'est pourquoi nous proposons de l'aborder à travers la formulation de "communauté stratégique de connaissance".»

^{2.} Le concept de Ba dans la voie japonaise de la création du savoir, Pierre-Marie Fayard, janvier 2004 (www.stratego.tv).

Une série d'initiatives issues du secteur socio-économique et du secteur social

Les encadrés suivants présentent la démarche de l'Afnor et de l'ISO, suivis de l'exemple de l'application de l'ISO au siège de la Fondation Terre des hommes – Lausanne (Tdh) et les réflexions de cette organisation sur l'apport direct pour la capitalisation d'expérience.

L'Afnor, Association française de normalisation³

L'Afnor est aujourd'hui un groupe de services dont l'objectif est d'assurer la compétitivité et l'influence du système français de normalisation dans le contexte de la construction européenne et de la mondialisation de l'économie.

Il offre pour cela un éventail complet de services autour de quatre grands métiers: la normalisation; l'édition et la diffusion de produits d'information; la formation; et le conseil et la certification.

Les normes ISO⁴

La particularité des normes ISO 9000 et ISO 14000

Les séries ISO 9000 et ISO 14000 comptent parmi les normes de l'ISO qui sont les plus connues et ont rencontré le plus vif succès. L'ISO 9000 est devenue une référence internationale pour les **exigences qualité** dans les relations interentreprises et l'ISO 14000 devrait réussir aussi bien, sinon mieux, en aidant les entreprises à relever leurs défis en matière d'environnement.

L'ISO 9000 traite du « management de la qualité », ce terme recouvrant tout ce que l'organisme réalise pour améliorer la satisfaction des clients en répondant à leurs exigences et aux exigences réglementaires applicables, et en améliorant à cet égard continuellement ses performances. L'ISO 14000 traite au premier chef du « management environnemental ».

La certification ISO et la capitalisation à la Fondation Terre des hommes – Lausanne (Tdh) ⁵

En février 1998, le conseil de Tdh prend la décision officielle de lancer une démarche qualité selon les normes ISO 9001, partant d'un constat de certains dysfonctionnements au niveau du siège. La démarche ISO a été retenue dans la mesure où elle permettait de trouver une certaine acceptation en interne, une implication du personnel, et présentait une première étape réaliste vers un meilleur fonctionnement; de plus, elle offrait une marge de

^{3.} Extrait du site www.afnor.fr.

^{4.} Extrait du site www.iso.org.

^{5.} Extrait de la fiche 4 de la Fondation Terre des hommes – Lausanne.

manœuvre appréciable quant au choix du contenu des procédures de travail, spécifiques à chaque organisation.

- [...] Un système de qualité permet de capitaliser le fonctionnement de l'organisation et d'éviter de refaire les mêmes erreurs. Dans l'expérience de Tdh, nous avons défini, là où nous l'estimions nécessaire, qui fait quoi, quand et comment, sans en faire une « usine à gaz ». Aujourd'hui, nous évaluons d'une manière régulière et systématique notre manière de faire. Mais nous sommes en même temps conscients que nous agissons avec notre système d'abord au niveau des buts, règles et intentions des collaborateurs. En revanche, les éléments « soft » comme la confiance, la sympathie, la peur, les valeurs, les espoirs et les lois non écrites n'arrivent pas à être touchés par le système qualité mais sont tout aussi importants dans une organisation. Les deux côtés, le « formel » et le « soft », se travaillent dans des séances variables, dans des événements informels et en montrant l'exemple.
- [...] Les inconvénients d'une telle démarche peuvent être une certaine perte d'indépendance, une augmentation de l'uniformisation. En même temps, elle permet de réduire les doublons, de ne pas réinventer la roue, de soutenir la réutilisation et de se concentrer sur le fond plus que sur la forme.

Dans le secteur socio-économique et dans celui du social, nous proposons ci-après un regard sur l'Avise, Agence de valorisation des initiatives socio-économiques et sur le réseau Gens du voyage, complété par une réflexion sur les transferts méthodologiques possibles entre la solidarité nationale et la solidarité internationale. Nous terminerons par la présentation de services diversifiés pour la coopération décentralisée mis en place par Cités Unies France.

La démarche de l'Avise, Agence de valorisation des initiatives socio-économiques ⁶

L'Avise a été créée, sous forme associative, en juin 2002, par un ensemble de partenaires directement impliqués dans le développement d'initiatives socio-économiques créatrices d'emploi, pour accompagner le passage de l'expérimentation à la vraie grandeur, grâce à de l'ingénierie de ces nouvelles dynamiques entrepreneuriales, un rapprochement avec les milieux économiques et une approche transversale entre les réseaux.

[...] Progressivement, en mettant en place les moyens adaptés dans des programmes d'actions concrets, l'Avise développera trois types d'interventions permettant aux acteurs de terrain de partager les méthodes et outils indispensables à un développement durable de l'emploi.

- Développer les échanges d'informations

• Recenser, valider, stocker et diffuser une information vivante, fournie par les acteurs régionaux et nationaux, ou produite par l'Avise, permettra aux

^{6.} Extrait du site www.avise.org.

abonnés d'accéder aux différentes expériences, de partager les savoir-faire, et ainsi d'échanger en permanence des informations utiles, fiables et actualisées.

- Une base de données des initiatives socio-économiques: méthodes, études, expériences, répertoires d'acteurs...
- Des répertoires d'experts ou de personnes ressources: experts techniques par filière d'activité, experts réglementaires, juridiques et fiscaux...
- Des moyens de diffusion adaptés aux besoins de chacun: Internet, cédérom, lettres d'information, diffusion courrier électronique...

- Construire des outils et des méthodologies

- L'Avise sera à court terme une plate-forme technique de production d'outils et de méthodes mis à la disposition de chacun.
- Des outils d'observation: cartographie des structures d'insertion par l'activité économique, évaluation de leurs besoins de financement, veille juridique et fiscale...
- Des outils de diffusion pour valoriser les initiatives socio-économiques auprès des réseaux d'acteurs, des milieux économiques, des collectivités locales: document de présentation des SCIC, fiches techniques...
- Des guides pratiques: modélisation économique des services de médiation urbaine...
- Des méthodes d'émergence et de qualification des entrepreneurs sociaux : boîte à outils, *e-learning...*
- Des trames d'organisation des nouvelles filières d'activité: coordination et synergies entre acteurs, expertise technique, mutualisation de savoirfaire et d'expérience...

- Assurer des services

Consciente d'une nécessité d'ouverture et d'appui aux partenaires, l'Avise mettra en place non seulement un esprit de service, mais aussi les moyens indispensables pour assurer ces services.

- Un dispositif de transfert de savoir-faire entre promoteurs d'initiatives.
- Un service de conseil et d'orientation par téléphone.
- Des séminaires thématiques d'échanges et de qualification des acteurs.
- Un soutien aux dynamiques régionales d'innovation et la coordination interrégionale...

Le réseau des Gens du voyage capitalise ses expériences dans le domaine de la gestion des aires d'accueil et de l'accompagnement social⁷

Développé par le réseau Ideal⁸ en partenariat avec le Syndicat mixte Gens du voyage Lille métropole, le réseau Gens du voyage met à la disposition des collectivités d'accueil des Gens du voyage les outils professionnels nécessaires à l'échange de savoir-faire.

^{7.} Extrait du site www.reseau-gdv.net.

^{8.} Réseau Ideal: www.reseau-ideal.asso.fr.

Le but est d'échanger des pratiques au niveau national entre les structures compétentes pour l'aménagement et la gestion des aires d'accueil (collectivités, EPCI, syndicats, services décentralisés de l'État, associations, bureaux d'études et ministères).

Il s'agit de collecter les expériences dans les domaines de la création, l'aménagement et la gestion des aires d'accueil et l'accompagnement social des gens du voyage.

Des services complémentaires à l'échange de savoir-faire sont mis en place.

Un comité de pilotage, composé d'abonnés et d'experts, assure le développement du réseau Gens du voyage et en garantit la philosophie générale.

Des transferts méthodologiques possibles entre la solidarité nationale et la solidarité internationale 9

L'exemple d'un réseau de mise en commun des compétences et des expériences dans le cadre de l'accueil des gens du voyage en France

Active au sein d'un réseau d'appui dans le cadre des politiques et pratiques d'accueil des gens du voyage en France (réseau Ideal – accueil des gens du voyage – voir encadré précédent), je me suis mise à imaginer une transposition du modèle de ce réseau au monde de la solidarité internationale. Si un système similaire de capitalisation d'expérience existait entre les ONG françaises, ce serait une réelle source d'enrichissement et de créativité professionnelle.

Au cours de ces dernières années au milieu des ONG, j'ai bien trop souvent constaté que la capitalisation n'était pas prioritaire. Cette non-priorité peut s'expliquer un temps lorsque l'on s'inscrit dans des cycles de gestion de crise: on n'a alors pas le temps de prendre le temps. Cependant, à terme, la mémoire s'amenuise et comme les mêmes causes entraînent souvent les mêmes effets, les mêmes erreurs sont aussi reproduites et, de ce fait, le temps que l'on n'a pas utilisé à capitaliser une expérience a des effets encore plus pervers à moyen ou long terme. Et, aujourd'hui, les ONG françaises ne sont plus les seules sur la scène internationale et leur non-remise en cause risque d'être néfaste alors qu'elles sont précurseurs du modèle de solidarité internationale.

Je dirais encore plus – maintenant que j'ai davantage de recul – que je suis convaincue qu'il faut miser sur la capitalisation de toutes ces expériences humaines, mais pour cela il faut dépasser les clivages existants et s'inscrire avec énergie dans une démarche de mise en commun. Cela peut sembler paradoxal d'avoir à faire ces efforts au sein d'un milieu empreint de valeurs fortes, mais où, il faut bien le constater, la culture du partage et de la mise en commun se fait trop peu, par manque de temps, de moyens, mais aussi de volonté...

^{9.} Encadré rédigé par Barbara Bessier, chargée de mission pour l'accueil des gens du voyage auprès du préfet du Morbihan, en France.

L'idée serait celle – somme toute simple – d'un réseau présentant des thématiques spécifiques, des documents législatifs, historiques, des forums... consultables facilement avec une entrée par mots clés, ou encore des rencontres programmées à l'occasion de la gestion de crises spécifiques ou de propositions à formuler auprès des pouvoirs publics. Ces items existent pour certains par bribes dans des sites actifs mais aucun ne regroupe sous forme de banque de données interactives les savoir-faire, l'acquis des expériences, les analyses de celles et de ceux qui font la solidarité internationale au Nord comme au Sud.

Des services diversifiés pour la coopération décentralisée 10

Cités Unies France a pour mission d'accompagner les collectivités locales dans leurs démarches de coopération décentralisée. À ce titre, la fédération offre à ses adhérents de nombreux services.

Une source d'information:

- sur les pays dans lesquels a lieu l'intervention;
- sur les expériences et les expertises des collectivités locales membres du réseau;
 - sur les orientations des programmes nationaux et multilatéraux.

Un conseil et un appui:

- à la mise en place de partenariats de coopération décentralisée;
- au montage de projets de coopération décentralisée;
- sur l'organisation locale de l'action internationale.

Des formations:

Cités Unies France, en tant qu'organisme de formation agréé par le ministère de l'Intérieur, propose aux élus, au personnel territorial et aux salariés ou bénévoles des comités de jumelage de nombreux modules de formation sur la coopération décentralisée.

Une représentation:

Cités Unies France assure une fonction de représentation des collectivités locales sur les questions de coopération internationale auprès des pouvoirs publics français, des grandes fédérations de collectivités locales, des collectifs d'ONG et des institutions internationales.

Des groupes thématiques:

À l'instar des groupes-pays, depuis plus de cinq ans, Cités Unies France développe des groupes thématiques pour une animation transversale de son réseau.

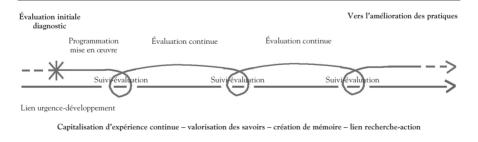
^{10.} www.cites-unies-france.org.

2. Capitalisation d'expérience et « management » de la qualité

L'approche par la gestion du cycle du projet (GCP)

La gestion du cycle de projet ¹¹ pratiquée par la plupart des acteurs travaillant dans le secteur de la solidarité internationale intègre les phases de programmation, de suivi et d'évaluation (PSE) et considère un processus dynamique et itératif. Chaque étape du suivi-évaluation peut permettre la validation, l'adaptation ou la révision de tout ou partie du projet, permettant ainsi l'adéquation quantitative et qualitative aux objectifs du projet. Cette approche de PSE pourrait être prolongée en «PSECapitalisation» pour intégrer de manière tout aussi systématique le processus de capitalisation d'expérience.

Gestion du cycle de projet et capitalisation d'expérience permanente¹²



^{11.} Démarche vulgarisée par de nombreux acteurs comme la Commission européenne, la GTZ, la Coopération suisse...

^{12.} Schéma réalisé par l'auteur.

Il ne s'agit pas d'imaginer la capitalisation d'expérience dans un système linéaire, mais formaliser ainsi le cycle de projet permet d'imaginer les moyens (financiers et humains) et les conditions nécessaires à la capitalisation d'expérience dès l'initiation d'un projet. C'est un gage supplémentaire pour une mise en pratique effective du processus de capitalisation.

D'autre part, au plan financier, la capitalisation d'expérience sera beaucoup plus facilement prise en compte par les bailleurs de fonds si elle est présentée comme une ligne budgétaire faisant partie intégrante d'un projet (comme c'est désormais le cas pour l'évaluation), plutôt que si une demande de subvention intervient tardivement et de façon isolée. Une institution pourrait ainsi décider d'inclure dans chaque demande de financement un pourcentage pour la capitalisation.

Au plan humain, cette attitude permettrait d'identifier les acteurs porteurs du processus et éventuellement d'envisager les appuis nécessaires, par exemple en termes de sensibilisation et/ou de formation. Leur temps serait également comptabilisé à cet effet.

Au plan opérationnel, nombreux sont ceux qui confirment que si la démarche n'a pas été pensée et planifiée dès l'origine, il est d'autant plus difficile et coûteux en temps et en financement de mettre en place des systèmes de collecte et de traitement de l'information *a posteriori*. Dans certains contextes, cela s'avère même impossible et les données de base sont alors perdues.

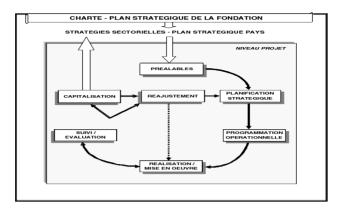
Cette approche permettrait d'entériner, dès le début d'un projet, la volonté et l'engagement d'une institution et de ses acteurs dans le sens de la capitalisation d'expérience.

Quelques exemples d'application

Pour la Fondation Terre des hommes – Lausanne ¹³, « La capitalisation et l'évaluation utilisent donc souvent des méthodes similaires, sont complémentaires, mais n'ont pas tout à fait le même rôle. C'est aussi la raison pour laquelle elles représentent deux étapes distinctes dans le cycle de projet, tel qu'illustré dans le schéma ci-après ».

^{13.} Extrait de la fiche 6 de la Fondation Terre des hommes – Lausanne.

La capitalisation intégrée au cycle du projet à Tdh



Politique de gestion de projet et capitalisation à Tdh¹⁴

La politique de gestion de projet à Tdh

D'une longue série d'ateliers, la compilation de l'ensemble des expériences a été éditée, en 2001, dans un manuel de cycle de projet ¹⁵. On y distingue sept étapes clés, constituant le cycle de projet vu par Tdh: 1. les préalables; 2. la planification stratégique; 3. la programmation opérationnelle; 4. la mise en œuvre; 5. le suivi-évaluation; 6. la capitalisation; 7. le réajustement.

Le manuel GCP a donc été l'aboutissement d'un processus de capitalisation/recherche-action qui s'est étalé sur plus de trois ans, avec le concours de consultants externes spécialisés dans ce domaine et de tous les acteurs de Tdh.

Cette politique de gestion de projet est depuis en vigueur et obligatoire ¹⁶ pour tout nouveau projet/nouvelle phase de projet au sein de l'organisation; elle est utilisée également par nos principaux partenaires du Sud. Elle sert de guide et de cadre pour la planification de nouveaux projets ou lors du renouvellement d'une phase d'un projet existant. Des dispositifs d'appui en formation « à la carte » sont dorénavant mis en place en fonction des besoins, soit depuis le siège ou directement sur le terrain, par exemple lors de nouveaux partenariats ou de rotation importante du personnel.

^{14.} Extrait de la fiche 5 de la Fondation Terre des hommes – Lausanne.

^{15.} Téléchargeable sous format PDF en français, anglais, espagnol et portugais sur www.tdh.ch.

^{16.} S'il reste encore des efforts à faire pour une utilisation et une appropriation maximale de la GCP sur tous les terrains d'intervention de Tdh (notamment pour des projets et équipes en place avant son introduction officielle), la connaissance de la GCP est devenue un critère explicite pour tout nouveau recrutement d'expatrié(e)s. Son application figure très précisément dans les cahiers des charges des personnes concernées (siège et terrain), et des modalités d'appui/accompagnement sont mises en place au cas par cas pour en maximiser sa maîtrise. On parle donc moins, au stade actuel, d'un système de « sanctions punitives » en cas de non-application que de la création d'un environnement favorable à son appropriation et à sa maîtrise.

La capitalisation intégrée à la Gestion du cycle de projet (GCP)

L'introduction de cette méthode GCP a représenté une sorte de « révolution culturelle » au sein de l'organisation. Alors qu'auparavant les projets étaient reconduits annuellement pour une durée souvent indéterminée, ils sont dorénavant découpés en phases allant de six mois (contexte d'urgence) à trois ans (contexte de développement, la majorité des cas). Chaque phase possède son propre objectif et sa stratégie pour l'atteindre, sur lesquels le projet rend compte régulièrement; la vision à long terme du projet sert de phare à l'horizon pour maintenir le cap lors de renouvellement de phase, en tenant compte des résultats obtenus précédemment.

La capitalisation représente une étape importante dans le cycle de projet à Tdh. [...] L'application systématique de cette méthode GCP permet d'adopter un langage commun et de mieux expliciter ses intentions. Elle facilite aussi la comparaison entre projets similaires grâce à une base commune de planification et de suivi. Elle permet, en outre, de rendre compte de manière plus transparente des résultats (positifs ou négatifs) obtenus sur le terrain. Bref, elle fournit un cadre pour mieux penser l'action.

Évaluation, capitalisation et autres

Pour Pierre de Zutter ¹⁷, « 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. »

Le processus de capitalisation d'expérience peut à la fois alimenter des actions et des concepts voisins et dépendre d'eux: collecte, gestion, analyse et diffusion de l'information; évaluation; études transversales, thématiques; systématisation... S'il apparaît une certaine confusion dans la définition de ces concepts, l'énoncé des activités qui y sont rattachées est cependant très clair et commun à la majorité des partenaires.

Que permettrait la systématisation? De ranger, de classer, d'organiser la matière. Les tiroirs pourraient être des thèmes ou des concepts, des types d'expérience ou des périodes, l'important étant alors de définir l'étiquette du tiroir en question. L'analyse serait une méthode, tout comme l'étude. L'audit serait contrôle et finances. L'évaluation serait l'utilisation de ces méthodes pour mesurer et juger, selon certains critères, le sujet ciblé. Le suivi-évaluation serait la validation dans le temps de l'analyse et permettrait la réorientation permanente au vu des résultats de jugement. La capitalisation serait une étape supplémentaire, permettant d'anticiper dans le futur à court ou à moyen terme, et d'utiliser l'expertise précédente pour modeler l'action à venir.

^{17.} Pierre de Zutter est chercheur, formateur et animateur de capitalisation d'expérience.

Tout cela est cependant en réalité beaucoup moins segmenté lorsque l'on considère une dynamique qui implique en permanence tous ces éléments, car alors l'un se nourrit de l'autre, indéfiniment. Si la systématisation aide à l'évaluation, qui elle-même nourrit la capitalisation, on peut imaginer une spirale (voir schéma précédent) qui intègre tout au long de son déroulement ces différentes notions. Cette image nous permet de reproduire la démarche sans avoir à nous appesantir sur le vocabulaire.

Dans ce contexte, la capitalisation peut donc être un peu de tout cela, ou bien un peu plus de l'un que de l'autre, spécifique à chacune des situations et à chacun des acteurs, spécifique à chacun des besoins. Il s'agit tout de même de rester vigilant, car la capitalisation ne pourra englober l'ensemble de ces outils et démarches, au risque de lui faire porter des responsabilités qui ne sont pas siennes, et donc d'apporter une confusion totale à l'ensemble.

Une démarche qualité

Dans le cadre de cette approche globale et intégrée à la vie du cycle de projet, capitaliser devient une activité pour laquelle on se doit d'investir et de rendre des comptes. Capitaliser devient un devoir. C'est certainement une nécessité de le percevoir ainsi. Les démarches qualité sont de plus en plus développées dans le secteur de la solidarité internationale, axées vers la standardisation pour les acteurs anglo-saxons, et vers l'établissement de référentiels pour les latins.

Pour L'Afnor, la capitalisation d'expérience est une composante du système de gestion de la qualité dans son ensemble.

Liens entre capitalisation d'expérience et management de la qualité selon l'Afnor 18

Comme d'autres outils de la qualité, la capitalisation d'expérience est une composante essentielle du système de management de la qualité pour l'amélioration des performances de l'organisme, même si le processus de création de connaissances ne peut pas être défini *a priori* et n'est pas répétitif.

Il convient de noter que la valeur intrinsèque des résultats de la création de connaissances ne réside pas nécessairement dans leur conformité à l'objectif initial, alors que dans l'assurance de la qualité, la conformité du résultat des processus par rapport à une référence est un élément essentiel de la démarche.

^{18.} Management de la qualité, capitalisation d'expérience, op. cit.

La capitalisation d'expérience constitue un des dispositifs d'amélioration du système de management de la qualité, puisqu'on peut l'associer à des objectifs tels que:

- économie d'effort dans l'action;
- optimisation des ressources;
- aide à la conception;
- optimisation des contrôles qualité;
- accroissement des performances individuelles.

Capitalisation et gestion des programmes d'urgence

Le processus de capitalisation d'expérience est l'une des clés du lien entre l'intervention en situation d'urgence (catastrophes naturelles et crises politiques), la réhabilitation (aussi qualifiée de reconstruction, tant physique que humaine) et le développement. La plupart des acteurs, ONG, bailleurs de fonds et structures intéressées à l'international reconnaissent aujourd'hui, après une dizaine d'années de débats et d'expériences divers, que ce lien est fondamental pour une appréhension cohérente du lien entre l'urgence et le développement.

Un processus de capitalisation effectif permet dans un premier temps de mieux appréhender une situation d'urgence, en s'appuyant sur les expériences et les connaissances recensées. C'est ce que nous n'avons pas su faire dans le cadre de la réponse à la crise rwandaise (génocide de 1994), ce que nous avons étudié lors de la réponse à l'urgence en Amérique centrale suite au passage de l'ouragan Mitch (octobre-novembre 1998, au Nicaragua, au Honduras et au Salvador principalement) et peut-être ce que nous avons mieux mis en pratique dans de nouveaux contextes par la suite, comme par exemple lors du tremblement de terre en Inde.

L'histoire et les cultures associatives évoluent doucement. Les interventions dans la région des Grands Lacs africains s'appuient aujourd'hui sur une documentation importante et sur des réseaux existants et clairement identifiés. La matière est répertoriée sous forme thématique ou géographique, par acteurs, etc. Ce n'était pas le cas en 1994 lorsque deux cent cinquante ONG se sont retrouvées au Rwanda après le génocide. Ou plutôt, cela aurait pu être le cas, mais il aurait fallu réunir beaucoup de conditions en très peu de temps car la matière, comme les contacts, étaient plus difficilement identifiables. La culture associative était probablement également moins mature, alors que le Rwanda comptait pourtant l'une des histoires de coopération les plus longues et fructueuses...

Le processus de capitalisation d'expérience permet également d'optimiser le lien entre différentes phases et différents acteurs qui parfois se succèdent dans une zone géographique donnée. Il s'agit alors, en effet, de transmettre l'expérience liée à un type d'intervention dans le but de permettre une cohérence à moyen terme.

Les activités qui visent à la prévention, la mitigation et la préparation aux urgences peuvent se nourrir d'un processus de capitalisation opérationnel: c'est ce que prônait il y a longtemps Action d'urgence internationale (AUI) ¹⁹.

Aid Workers Exchange est l'exemple d'un outil dont la légitimité repose sur les expériences et les connaissances de ceux travaillant dans des contextes variés d'urgence ou de développement. La clé est dans ce cas de faciliter les contacts et les échanges par le biais de différents outils: un site Internet, un forum, un bulletin hebdomadaire et un réseau.

Aid Workers Exchange, un réseau d'échange d'expériences 20

Aid Workers Exchange est un e-bulletin hebdomadaire pour l'échange de savoirs entre les agents de terrain travaillant dans les secteurs de l'aide humanitaire et du développement. Il couvre une large variété de sujets, sous un format qui alterne les questions/réponses et des articles courts et pratiques.

Combien de fois avez-vous dû ré-inventer la roue?

Lorsque nous travaillons dans des projets humanitaires ou de développement, nous sommes souvent confrontés à des situations que d'autres ont rencontrées avant nous. Parfois, nous pouvons nous renseigner autour de nous et demander les avis et conseils de quelques collègues. D'autres fois, c'est un saut dans l'inconnu et nous faisons aussi bien que possible dans les circonstances du moment.

Aid Workers Network relie le personnel opérationnel de l'humanitaire et du développement pour s'entraider, partager les idées et les meilleurs savoir-faire. Une équipe de professionnels de l'assistance développe en permanence ce site web. Nous cherchons à fournir une source exhaustive aux agents de terrain, souvent occupés et nécessitant avis concrets et solutions éprouvées pour améliorer leur travail. À ce jour le réseau compte 4436 membres dans 150 pays.

Le réseau

C'est une communauté d'apprentissage pour les personnels opérationnels de l'assistance, visant à fournir un support mutuel et des conseils pratiques basés sur l'expérience. Aid Workers Network est un lieu où l'on pose des questions et où l'on trouve des réponses. C'est le cas dans Aid Workers Forum et via le bulletin hebdomadaire par courrier électronique, Aid Workers Exchange. Une des forces du réseau est que si votre question ne trouve pas de réponse immédiate dans le forum, le réseau vous mettra en relation avec d'autres collègues que vous pourrez interroger directement.

^{19.} Paroles d'urgence. De l'intervention-catastrophe à la prévention et au développement : l'expérience d'Action d'urgence internationale, op. cit.

^{20.} Extrait du site http://aidworkers.net/fr.

Notre ambition est qu'aidworkers.net soit un «guichet unique» exhaustif. [...] Le site web fournit des liens vers d'autres ressources en ligne qui ont été recommandées par des collègues praticiens du développement. Il publie aussi des informations inédites qui n'existent nulle part ailleurs.

Quelques échanges du forum seront édités en temps voulu, pour devenir des contenus nouveaux pour d'autres pages web, ce qui permettra de s'y rapporter aisément. Nous adaptons aussi certains documents pour les rendre plus accessibles aux personnes sur le terrain, qui veulent une consultation simple et rapide, spécialement quand ils disposent d'une connexion web lente.

Le réseau est animé par et pour des praticiens du développement et de l'assistance. Il est maintenu par des volontaires et l'adhésion est gratuite.

3. Capitalisation d'expérience et recherche-action

Le processus de recherche-action intègre spontanément la capitalisation d'expérience, s'en nourrit et produit de la matière supplémentaire, confrontée et révisée au fil du temps.

Les formations pratiques et universitaires, mais aussi les formations de formateurs, sont l'un des moyens de transmission permettant de théoriser la pratique puis de réinjecter les leçons tirées de l'expérience dans l'action. Voici quelques exemples:

- Certaines associations développent des partenariats avec l'université,
 c'est le cas décrit ci-après de la Fondation Terre des hommes Lausanne
 avec l'université de Fribourg. Des allers-retours très pratiques sont établis
 entre les deux institutions.
- C'est aussi l'exemple du séminaire Sigecad à l'université Paris-Dauphine, qui s'articule autour de la recherche et de l'action et traite de la gestion des connaissances.
- Ce sont finalement des cycles spécialisés comme le mastère professionnel de sciences politiques « Action publique européenne et internationale » avec une spécialité « solidarité internationale, action humanitaire et gestion des crises » de l'université de Lille-II.

Exemple de partenariat entre une université et la Fondation Terre des hommes – Lausanne ²¹

Depuis 1997, le séminaire de sociologie de l'université de Fribourg appuie la Fondation Terre des hommes – Lausanne (Tdh) dans la capitalisation de son expérience avec les projets pour enfants en situation de rue (ESR).

La collaboration est née sur demande de l'ONG, considérant l'affinité au niveau de la perspective (Convention des droits de l'enfant et la notion d'enfant-acteur). La relation entre Tdh et l'université de Fribourg est informelle. Les moyens investis ont été progressifs. Le partenariat s'est établi à travers l'engagement à Tdh du soussigné en tant que personne ressource ESR (à 25%), alors qu'il terminait sa thèse de doctorat consacrée aux enfants des rues en Chine. L'expérience de terrain (rapports) est périodiquement présentée et discutée dans des séances de séminaire pour doctorants à l'université de Fribourg (cinq à six après-midi par année). Les demandes en appui méthodologique des différents terrains d'intervention ont ensuite nécessité un passage du poste à plein temps. Celui-ci est aujourd'hui occupé par deux personnes ressources qui partagent le poste à Tdh ainsi qu'un poste de maître-assistant à l'université de Fribourg. Un cours de sociologie porte actuellement sur le lien entre théories et interventions dans ce domaine spécifique.

Il est intéressant de noter que c'est par une collaboration d'abord informelle que la modélisation de l'intervention a été soutenue. Celle-ci arrive aujourd'hui à maturation pour une nouvelle phase de collaboration: les liens institutionnels et la synergie entre théories et interventions (recheraction) s'en trouvent renforcés. La collaboration a contribué pour l'ONG à valoriser et à orienter ses projets, et permis à l'université de montrer l'applicabilité pratique de ses modélisations théoriques. Si l'ONG trouve une caution scientifique et les chercheurs universitaires une validation pratique de leurs travaux, ces avantages symboliques réciproques sont différemment valorisés en fonction du champ (académique/travail social) dans lequel se situent respectivement les deux institutions.

[...] Le regard extérieur et critique exercé à l'université sur les pratiques a donc rejailli sur les projets, a valorisé les praticiens de terrain et a permis de renforcer la modélisation et la stratégie d'intervention.

Sigecad, un séminaire qui s'articule autour de la recherche et de l'action ²²

Sous l'influence de la mondialisation et de l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC), l'organisation fermée sur ses frontières locales se transforme en organisation en réseau, sans frontières, ouverte et adaptative. Elle développe de plus en plus ses activités dans un espace planétaire à trois dimensions: une dimension globale couvrant

^{21.} Extrait de la fiche 9 de la Fondation Terre des hommes – Lausanne.

^{22.} Michel Grundstein, ingénieur conseil, chercheur associé au Lamsade, université Paris-Dauphine.

l'ensemble de ses lieux d'implantation géographique; une dimension locale correspondant au sous-ensemble de l'organisation située dans une zone géographique donnée; une dimension d'influence qui couvre le champ d'interaction de l'organisation avec d'autres organisations et son environnement.

Dans cet univers évolutif et compétitif, les acteurs se retrouvent dans des situations nouvelles qui accroissent leur zone d'autonomie et les transforment en acteurs-décideurs, quels que soient leurs rôles et leurs positions hiérarchiques. Pour répondre à leurs missions, sous les conditions de coût, de délai, de qualité et de sécurité qui leur sont imposées, ils doivent consolider leurs compétences au travers de processus d'apprentissage et de décision faisant appel, au-delà de leurs connaissances individuelles, à des savoirs et à des expériences largement répartis dans l'espace global et local de leur organisation et dans l'espace d'influence de celle-ci.

Dans ce contexte, la gestion des connaissances est devenue une façon d'aborder les problématiques de changement et d'innovation dans les organisations.

Lancé en 1997 à l'université Paris-Dauphine, par un groupe de chercheurs et praticiens actifs dans les réseaux de recherche en systèmes d'information, en gestion des connaissances et en aide à la décision, le séminaire Sigecad a mis en lumière trois approches de la gestion des connaissances:

- une approche centrée sur la codification de connaissances explicites, stables et bien définies (en général les connaissances scientifiques et techniques), relevant de l'implantation d'outils informatiques et de bases de données;
- une deuxième approche centrée sur l'échange et le partage de connaissances tacites, conjoncturelles et dynamiques (en général les connaissances organisationnelles), relevant du fonctionnement en réseau et de l'animation de communautés de pratiques;
- une troisième approche centrée sur les performances de l'organisation, relevant à la fois des processus de décision, des processus d'apprentissage et de la gestion des compétences.

Essentiellement tournés vers les entreprises, ces résultats sont généralisables aux ONG qui, par nature, sont confrontées à la même problématique que celle abordée par ce séminaire.

La recherche-action 23

Transformer l'expérience en plus-value

Plus encore que d'autres secteurs professionnels (ou en voie de professionnalisation), le champ de la solidarité internationale appelle une réflexion constante sur ses pratiques. La recherche-action – qui n'est qu'une des formes de cette réflexivité – permet, au terme d'une formule consacrée, de « capitaliser l'expérience ». Les deux notions sont à vrai dire quasi consubstantielles : théoriser ce que l'on fait, c'est se donner les moyens d'améliorer ce que l'on

^{23.} Pascal Dauvin, maître de conférences en sciences politiques, chercheur au CERAPS-UMR CNRS 8026.

fait. Autrement dit, l'expérience réfléchie et enseignée propose un nouveau cadre à l'action. Cette dynamique ne vaut cependant que si elle évite un double écueil. Celui de la standardisation à outrance et celui de l'obsession du rendement.

Savoirs académiques, savoirs indigènes

Comme celui de la communication dans les années 1980, le champ de la solidarité internationale se professionnalise et impose aux candidats à l'expatriation la maîtrise de savoirs spécifiques. Certains de ces savoirs sont aujourd'hui dispensés dans les universités. C'est le cas à Lille-II où vient d'ouvrir un mastère professionnel de sciences politiques « Action publique européenne et internationale » avec une spécialité « solidarité internationale, action humanitaire et gestion des crises ». L'esprit de cette formation est d'articuler grille de lecture universitaire (théorie des crises, sociologie de l'action publique, droit humanitaire) et apprentissages professionnalisants. Si le cadrage des professionnels est indispensable pour préparer les prétendants aux métiers de la solidarité internationale, le propos universitaire vaut par sa volonté de mettre l'objet à distance et de proposer des clés de compréhension du monde utiles au-delà des cas d'espèce.

De la signification des rhétoriques expertes

La professionnalisation appelle une codification qui vise à unifier les pratiques et les rendre plus opérationnelles. Cette codification est assurée par des « agents autorisés » reconnus socialement compétents pour conceptualiser l'action. Le champ de la solidarité internationale ne fait pas exception à la règle; il produit des experts qui contribuent, par leurs travaux, à dire ce que doivent être les bonnes pratiques. Ces réflexions sont intéressantes du fait de leur contenu, mais aussi du fait de la forme qui sert à les exprimer. Il faut comprendre que les rhétoriques expertes qui définissent les modalités de l'action visent à donner du crédit, « à faire sérieux », quitte à ce que les concepts aux allures scientifiques fassent l'objet d'appropriations multiples ou cachent des réalités différentes d'un auteur à l'autre. Le constat de cette plasticité ne doit pas étonner. C'est même ce qui fait son efficacité sociale. En effet, en permettant d'accueillir des représentations différentes, le concept laisse l'illusion d'une uniformisation irréductible (signe de professionnalisme), tout en garantissant des marges de manœuvre ou des espaces d'imagination dont on peut penser qu'ils sont plus que nécessaires dans le domaine de la solidarité internationale.

4.

Capitaliser l'expérience des actions d'influence ou de plaidoyer

Advocacy, lobby and campaign – « Plaidoyer, groupes de pression et campagnes d'opinion »

Pour Joël Bedos ²⁴, «l'advocacy est un terme générique qui représente l'ensemble de la démarche d'influence, soit tout le travail dans le champ politique. Il regroupe différentes méthodologies, dont le lobby qui est un dialogue politique sur un mode relativement confrontationnel (un groupe de pression contre un autre), et les campagnes (campaign), mouvements d'opinion publique qui, à travers des attitudes de consommation ou des actes électoraux, vont influencer les groupes de lobby ».

Des visions encore différentes et complémentaires

L'approche est une fois encore distincte entre Latins et Anglo-saxons, bien que la tendance soit au rapprochement, comme par exemple entre Aide et Action et Action Aid, ou encore Agir ici et Oxfam.

Joël Bedos souligne encore: «Les objectifs de nos partenaires anglosaxons sont beaucoup plus concrets dès l'origine. Nous participons à un groupe de travail sur la capitalisation et la méthodologie des actions d'influence initié par Action Aid. Save the Children Fund a produit pour sa part un manuel, A *Practical Guide to Monitoring, Evaluation and Impact*

^{24.} Joël Bedos est responsable des partenariats à Aide et Action.

Assessment. Au niveau francophone, nous sommes beaucoup plus axés vers des démarches très institutionnelles, partenariales: le micro projet implique tous les acteurs et permet de construire ensemble. La version anglo-saxonne de l'advocacy est beaucoup plus axée vers du lobby classique.»

La capitalisation des actions de lobby en France²⁵

En France, les démarches de capitalisation d'expérience de campagnes et d'actions de lobbying se développent... doucement. Coordination SUD a rédigé, à l'occasion de son congrès en décembre 2000 un document intitulé: Aider les ONG à se positionner sur les enjeux internationaux : quelles méthodes d'influence, quelles stratégies d'influence?. Dès lors que les rendez-vous internationaux sur lesquels les OSI se mobilisent sont de plus en plus fréquents, il convenait de faire le point sur les techniques et compétences acquises. Initiative à poursuivre? Par ailleurs, le développement des plates-formes thématiques répond à la nécessité de créer dans le temps des lieux d'expertise et de capitalisation sur les thématiques: dettes, IFI, agricultures durables et solidaires, etc. La pérennité de la plate-forme permet d'asseoir les méthodes et les résultats des capitalisations dans le long terme. À signaler encore, Agir Ici met en œuvre une méthode systématique d'évaluation/capitalisation de chacune de ses campagnes, basée sur des indicateurs de résultats. Enfin, et pour citer un modèle en termes de capitalisation dans un domaine proche, le travail de mémoire effectué dans le cadre du Forum social européen 2003 est à encourager: une équipe de restitution a collecté et classé dans une base de données les textes prononcés lors des ateliers, plénières et séminaires ²⁶.

Toutefois, les OSI françaises demeurent assez éloignées des méthodes de capitalisation et d'évaluation utilisées par leurs homologues anglo-saxonnes, davantage systématisées et appliquées à tout type d'action ou d'événement quel qu'en soit l'ampleur. À Oxfam international, l'une des trois structures principales, intégrée à la structure de coordination s'intitule Accountability and learning process, témoignant de l'intérêt majeur que représente la capitalisation pour l'ONG de développement la plus grande au monde. Naturellement, la question de moyens des OSI françaises est ici posée. Ainsi, une certaine faiblesse structurelle des ONG françaises s'illustre également dans ce manque actuel de capitalisation systématique...

^{25.} Extrait de la fiche 2 de Coordination SUD.

^{26.} www2.fse-esf.org/sommaire.php3?id rubrique=4.

Des pratiques

La Fondation Terre des hommes – Lausanne présente ses activités d'advocacy, devenues un élément clé de ses programmes de coopération au développement, et la façon dont leur capitalisation est envisagée.

Capitaliser l'advocacy à Tdh 27

À l'heure de la globalisation, les ONG sont confrontées à un changement de rôle. De prestataires de services et d'aide directe pour les populations défavorisées, elles assument de plus en plus une fonction de porte-parole vis-à-vis des autorités nationales et internationales. À la fois pour «donner une voix » aux plus démunis et pour susciter des changements de lois ou de mentalités, l'advocacy est devenu un élément clé des programmes de coopération au développement. Pour Terre des hommes, la dénonciation et le témoignage ont toujours fait partie intégrante de l'action. [...]

Partant d'une analyse des principales actions et campagnes menées depuis dix ans, la capitalisation a permis d'établir une typologie des méthodes employées (plaintes pénales, pétitions, campagnes médiatiques, « lobbying »...). Des entretiens ont été conduits avec tous les départements ayant été impliqués dans la conception et la mise en œuvre de l'advocacy, et la documentation existante relative analysée. Les principales questions ont porté sur les aspects suivants: qu'est-ce qui a motivé cette action? Quel était l'objectif visé? Qui était impliqué? Comment les moyens et instruments ont-ils été choisis? Quels ont été les moments forts? Quels ont été les succès et les échecs rencontrés pendant et après l'action? Si l'on devait reproduire cette action aujourd'hui, que faudrait-il faire autrement? Ce protocole de questions devait permettre d'identifier différents facteurs de réussite, tels que le degré de collaboration entre les départements, le siège et le terrain, le niveau de préparation et les compétences requis, les risques encourus, etc., et de formuler des leçons apprises.

^{27.} Extrait de la fiche 11 de la Fondation Terre des hommes – Lausanne.

L'organisation Save the Children a produit un guide pratique. Le suiviévaluation des programmes de plaidoirie y est traité très en lien avec la capitalisation.

Le suivi et l'évaluation des programmes de plaidoirie 28

La plaidoirie (*advocacy*) est une stratégie qui gagne en importance dans le domaine du développement. Mais comment prouver son impact et s'assurer que les leçons appropriées ont bien été apprises?

Le suivi et l'évaluation des programmes de plaidoirie

La plaidoirie est une composante essentielle des programmes fondée sur la défense des droits. Elle se concentre sur la construction de groupe d'agents autour de différentes questions, et vise à changer le contexte plus large dans lequel une agence humanitaire travaille. [...]

Des méthodes différentes peuvent être utilisées pour le suivi et l'évaluation des plaidoiries

Par exemple:

- des enquêtes peuvent fournir une vue d'ensemble de ce qui a été achevé;
- des enquêtes anonymes peuvent être utiles lorsqu'une organisation n'est pas disposée à comprendre pourquoi des changements ont lieu;
 - des interviews;
- des approches participatives qui permettent d'évaluer le développement des capacités de plaidoirie au niveau des activités de base;
- la vidéo peut être un moyen efficace d'instiller de l'émotion dans les évaluations et d'éviter que des campagnes aboutissent à des rapports froids;
- des études de cas qui dépeignent une gamme de techniques au moyen de références croisées sont une aide utile pour offrir des leçons et pour présenter du matériel complexe.

Ces méthodes sont utiles aussi bien pour des projets spécifiques que pour des institutions ou pour des groupes de bénéficiaires.

Lorsqu'on met l'accent sur le développement de la société civile et sur le fait de rendre les preneurs de décision responsables, il est nécessaire que les méthodes pour le suivi et l'évaluation:

- soient culturellement appropriées;
- encouragent la participation des enfants et des jeunes adultes;
- soient sensibles à la question du genre;
- soient développées sur la base d'une consultation avec des organisations basées dans le Sud;

^{28. «}Le suivi et l'évaluation des programmes de plaidoirie », Aid Workers Exchange, Louisa Gosling; article extrait de *Toolkits*: a Practical Guide to Planning, Monitoring, Evaluation and Impact Assessment, Save the Children, 2003, www.savethechildren.org.uk.

 mettent l'accent sur les valeurs que les organisations jugent importantes dans leur travail.

Il est nécessaire que les méthodologies renforcent des manières de travailler qui soient transparentes et coopératives, et renforcent le rôle d'agences externes en aidant à créer un espace dans lequel des groupes marginaux puissent faire entendre leur voix. Il est important d'utiliser une gamme large de méthodes pour récolter les informations nécessaires et de vérifier ces dernières d'une manière transversale. Il est également nécessaire que ces méthodes soient adaptées à la nature du travail de plaidoirie et qu'elles fournissent des informations qui soient actuelles et utiles.

Un des problèmes souvent rencontrés dans le cadre de l'évaluation de l'impact de la plaidoirie est qu'il n'existe pas de données de base, alors que cela pourrait être utile pour évaluer l'impact. On se concentre le plus souvent sur l'enregistrement systématique des preuves au cours de la période de travail.

Des besoins

La capitalisation des actions d'influence est un besoin exprimé par de nombreux acteurs, comme le montre le résultat de l'enquête menée auprès des membres de Coordination SUD²⁹. Joël Bedos pointe, pour sa part, un besoin prioritaire en termes de formation.

Un besoin prioritaire en matière de capitalisation des actions d'influence : la formation 30

À Aide et Action, nous aurions besoin de mener une capitalisation transversale, mais le nombre de nos partenaires fait que nous avons une vision restreinte, « par le petit bout de la lorgnette », en quelque sorte. Nous avons finalement une visibilité sur des points très précis, au niveau des résultats, mais très peu au niveau des impacts. Il nous manque certainement des ressources et de la volonté, mais aussi et surtout une histoire construite que nous pourrions capitaliser; or, aujourd'hui, cette histoire est encore un peu informelle, diffuse, en pointillés...

La formation est l'un de nos besoins prioritaires. «Comment conduire des actions d'influence, les évaluer et les capitaliser?» Il n'y a pas *a priori* sur la scène française de formation sur «comment faire du lobby». Un atelier sur le lobby parlementaire a été organisé par Coordination SUD et a été particulièrement apprécié. Plus de formation serait souhaitable autour des expériences des uns et des autres, car le sujet en tant que tel est sensible et difficile à cerner.

^{29.} Extrait de la fiche 5 de Coordination SUD.

^{30.} Entretien avec Joël Bedos, Aide et Action, février 2004.

La priorité se résume donc à des actions de formation autour du cycle de projet intégrant l'évaluation (jusqu'à l'impact) et la capitalisation d'expérience.

Joël Bedos présente pour Aide et Action des questions à se poser pour voir en quoi l'intégration des démarches d'advocacy a eu un impact sur une organisation donnée, notamment en termes de démarches, de relations avec les partenaires, d'organisation interne, etc.

Une trame de questionnements 31

- Nature des actions : quelles actions de nature politique avez-vous entreprises ces dernières années ?
- Démarches: y a-t-il eu une évolution dans la manière dont votre association a conduit ces activités (type d'actions, rythme, démarche)?
- Avez-vous effectué une évaluation de votre travail dans le champ politique, notamment en ce qui concerne l'impact de vos actions?
- Quelles ont été les principales leçons tirées ? Qu'est-ce qui a déterminé les réussites ou les échecs des actions entreprises ?
- Quelle a été la valeur ajoutée de ce travail de nature politique par rapport à vos activités de conduite de projet sur le terrain ?
- Quels sont les dangers, les écueils que vous avez constatés dans ce domaine ?
- Quels sont les déterminants (les conditions et les moyens) d'un travail efficace dans le champ politique?

^{31.} Entretien avec Joël Bedos, op. cit.

Troisième partie

Contributions et références

1. Coordination SUD

«Coordination SUD est la coordination nationale des ONG françaises d'action humanitaire et d'aide au développement. Elle regroupe plus d'une centaine d'ONG françaises.

Créée en 1994 par trois collectifs fondateurs, Coordination SUD est une plate-forme nationale rassemblant six collectifs: Clong-volontariat, Crid, Coordination d'Agen, Groupe Initiative, le Cnajep et le Forim. Elle regroupe les ONG françaises partageant une éthique commune en matière de programmes de développement et d'actions d'urgence pour les populations vulnérables des pays du Sud. Elle s'est dotée d'une charte intitulée *Une éthique partagée*.

Sa vocation est double: représenter les ONG françaises en France, en Europe et à l'international et appuyer les actions des ONG françaises par son rôle d'information, de concertation et de formation. ¹ »

1. « Pratiques », un réseau d'échanges d'idées et de méthodes pour le développement

Le réseau Pratiques

Il a été initié il y a six ans par trois ONG² qui partagent des principes d'action inscrits dans une charte commune. L'objectif du réseau Pratiques est de contribuer à améliorer la qualité et l'impact des actions de développement menées par les équipes des ONG membres³ et par leurs

^{1.} Extrait du site de Coordination SUD: www.coordinationsud.org.

^{2.} Inter Aide, Essor et Initiative Développement.

^{3.} Les trois ONG à l'initiative du réseau et Entrepreneurs du monde.

partenaires du Sud, en favorisant les échanges de méthodes, d'idées et d'expériences. Pour Pratiques, le principal intérêt de la capitalisation d'expérience est d'être utilisable et adaptable sur le terrain, et pour ce faire elle doit partir du terrain. Ainsi, le réseau est alimenté par les contributions volontaires des responsables de programme expatriés et locaux, qui font part de leurs expériences et mettent à disposition des méthodes et des outils, au travers des fiches d'expériences, lors de rencontres thématiques ou encore de visites de programmes sur le terrain.

Les différentes activités du réseau

Elles reposent principalement sur la rédaction et la diffusion de récits d'expériences. Les «fiches pratiques» sont élaborées par les responsables de programme à partir de leur propre expérience de terrain (l'animatrice du réseau peut éventuellement apporter un appui à la rédaction en proposant une trame de travail ou un fil conducteur). Ces fiches relativement courtes (six à douze pages), proposent des méthodes d'intervention en donnant des exemples précis tirés de l'expérience de leur auteur. Elles sont ensuite relues par l'animatrice du réseau et un « chef de secteur » spécialisé dans le domaine d'intervention. Une relecture plus large peut également être proposée, et c'est souvent à cette occasion que s'instaurent de fructueux échanges entre responsables de programme.

Cent quinze fiches pratiques ont été produites depuis la création du réseau. Elles sont diffusées de manière ciblée et personnalisée aux responsables de programme sur le terrain, avec une présentation résumée, de manière à en optimiser l'utilisation. Elles sont également accessibles sur le site Internet du réseau 4 pour le bénéfice commun. Les statistiques de consultation du site, en augmentation constante, montrent que l'utilisation des fiches va bien au-delà des membres du réseau (10000 visites par mois en moyenne pour l'année 2003).

Par ailleurs, des rencontres thématiques sont organisées entre les responsables de programme autour de thèmes précis, choisis et préparés à l'avance avec les participants, en fonction des besoins ou des demandes du terrain. Les comptes rendus sont également diffusés et mis en ligne sur le site (cinq rencontres à ce jour, notamment pour les activités de prêt productif et d'appui familial dynamique).

Enfin, des visites de terrain croisées permettent aux responsables de programme de transmettre ou de recueillir des informations concrètes et précises sur les pratiques, techniques ou méthodes d'un programme. Elles sont ponctuelles, préparées avec soin et s'appuient sur les besoins et les demandes du terrain (une vingtaine de visites d'échanges ont été organisées).

^{4.} Site du réseau Pratiques: www.interaide.org/pratiques.

L'animation du réseau

Le réseau est animé par une personne chargée de susciter les contributions des responsables de programme et de collecter, traiter et diffuser l'information en provenance du terrain. Les coûts de l'animation sont pris en charge par les quatre ONG qui inscrivent dans le budget de chacun de leur programme une ligne « échanges et capitalisation » de 500 euros.

Trois éléments contribuent à l'efficacité des échanges

- 1. La proximité des interlocuteurs, qui partagent des principes d'intervention et une culture commune, permettant ainsi des échanges concrets et approfondis.
- 2. Le ciblage de la diffusion des fiches pratiques, grâce à une bonne connaissance des programmes.
- 3. La personnalisation de la présentation de l'information diffusée qui permet d'en optimiser l'utilisation et d'éviter les effets contre-productifs qui peuvent découler d'une diffusion massive.

La difficulté principale réside dans le temps et l'énergie que doivent consacrer les personnes qui rédigent et partagent. Mais l'originalité et l'efficacité du réseau Pratiques reposent précisément sur l'implication des responsables de programme. Certains écrivent, d'autres lisent et échangent, et en attendant de pouvoir mesurer l'impact plus finement, gageons que la qualité des programmes de développement bénéficie de tous ces efforts.

2. Les besoins de capitalisation des actions de plaidoyer et des campagnes d'opinion

Le lobbying ou l'activité de plaidoyer constituent désormais un axe de travail parmi d'autres en faveur des populations les plus défavorisées. Il complète les actions de développement et d'urgence sur le terrain et vise des cibles diverses: organisations internationales, décideurs publics, groupes d'influence, échéances internationales...

Les campagnes d'opinion et les actions de lobbying sont menées le plus souvent collectivement ⁵, selon une logique généralement similaire ⁶. Chaque campagne s'appuie sur des argumentaires construits en fonction des enjeux, des événements et des sommets internationaux à propos desquels les OSI se mobilisent. Il s'agit de convaincre. Pour cela la

^{5.} Comme par exemple les campagnes d'opinion « Demain le monde... l'éducation pour tous », « Armes légères... la balle est dans notre camp », les campagnes d'Agir Ici.

^{6.} Définir son objectif; analyser les forces en présence; préparer son argumentaire; nouer des alliances; rédiger les documents de positions; déterminer des cibles; évaluer les moyens nécessaires; échanges d'informations; utilisation des médias planning.

présentation de situations concrètes qui illustrent les effets au Sud de politiques bilatérales ou multilatérales est déterminante.

Capitaliser les méthodes et les argumentaires des actions de lobbying permet d'en accroître, à moyen terme, la portée et l'efficacité. Les OSI se doivent par conséquent de capitaliser leurs connaissances des thématiques (des contacts, des exemples en provenance du terrain, en général transmis par les partenaires locaux), des méthodes et des outils:

- Que dit-on et pourquoi?
- Comment a-t-on abouti à une position consensuelle entre plusieurs OSI?
 - Comment a-t-on construit les argumentaires?
 - D'où proviennent les exemples concrets qui illustrent les positions?
- De quelle manière et avec qui a-t-on construit les meilleures alliances, comment les pérenniser?
 - Comment mesurer l'impact des campagnes et du lobbying?

Quelques initiatives

En France, la capitalisation d'expérience de campagnes et d'actions de lobbying se développe... doucement. Coordination SUD a rédigé, à l'occasion de son congrès en décembre 2000, un document intitulé Aider les ONG à se positionner sur les enjeux internationaux: quelles méthodes d'influence, quelles stratégies d'influence?. Alors que les rendez-vous internationaux au sujet desquels les OSI se mobilisent sont de plus en plus fréquents, il convenait de faire le point sur les techniques et les compétences acquises. Initiative à poursuivre?

Par ailleurs, le développement des plates-formes thématiques répond à la nécessité de créer des lieux d'expertise et de capitalisation pour certaines thématiques: dette, IFI (institutions financières internationales), agricultures durables et solidaires... La pérennité de la plate-forme permet d'asseoir les méthodes et les résultats des capitalisations à long terme.

À signaler encore: Agir Ici⁷ met en œuvre une méthode systématique d'évaluation/capitalisation de chacune de ses campagnes, basée sur des indicateurs de résultats.

Enfin, le travail de mémoire effectué par exemple dans le cadre du Forum social européen 2003 est à encourager: une équipe de restitution a collecté et classé dans une base de données les textes prononcés lors des ateliers, plénières et séminaires ⁸.

^{7.} Site d'Agir ici: www.agirici.org.

^{8.} www2.fse-esf.org/sommaire.php3?id rubrique=4.

Beaucoup reste à faire

Toutefois, les OSI françaises demeurent assez éloignées des méthodes de capitalisation et d'évaluation utilisées par leurs homologues anglosaxonnes, davantage systématisées et appliquées à tout type d'action ou d'événement, quelle qu'en soit l'ampleur. À Oxfam international, l'une des trois structures principales intégrées à la structure de coordination s'intitule Accountability and learning process, témoignant de l'intérêt majeur que représente la capitalisation pour l'ONG de développement la plus importante au monde. Naturellement, la question des moyens des OSI françaises est ici posée. Ainsi, une certaine faiblesse structurelle des ONG françaises s'illustre également dans ce manque actuel de capitalisation systématique...

Le service d'appui à la capitalisation d'expérience à Coordination SUD

Créée en 1994, Coordination Sud⁹ est une plate-forme nationale qui regroupe plus d'une centaine d'associations de solidarité internationale, ainsi que cinq collectifs qui rassemblent certaines d'entre elles. Coordination Sud a pour vocation de représenter les OSI françaises dans le dialogue avec les pouvoirs publics français, les institutions européennes et internationales, et les différents milieux qui peuvent concourir à l'amélioration de la situation des pays du Sud. Elle a également pour fonction d'appuyer le travail des OSI membres par la mise à leur disposition de ressources en formation, information, services...

Dans le cadre d'un partenariat avec la FPH ¹⁰, Coordination SUD développe depuis juin 2003 un service d'appui à la capitalisation pour ses membres et partenaires. Les axes de travail de ce service sont variés et visent à l'échange, aux renforcement des capacités et à l'amélioration de la qualité des actions à travers la capitalisation.

- Recenser en continu les dynamiques et travaux de capitalisation menés au sein des OSI ¹¹. Leur connaissance approfondie permettra de:
- communiquer sur ces dynamiques, les valoriser et les diffuser, notamment à travers les outils de communication de Coordination SUD (site Internet, bulletin d'information, mensuel d'information...). L'accent sera alors mis sur les résultats concrets auxquels ces dynamiques et travaux de capitalisation ont permis d'aboutir;

^{9.} Site de Coordination SUD: www.coordinationsud.org.

^{10.} Convention de partenariat entre la FPH (Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme) et Coordination SUD: « Convention de partenariat 2003-2005 pour le renforcement d'une société civile internationale et la valorisation de l'expérience accumulée dans la construction d'une parole collective ».

^{11.} Éducation au développement, Urgence et Développement.

- favoriser les synergies et les échanges entre ceux qui souhaitent mener des démarches de capitalisation et ceux qui ont entamé un travail dans ce sens.
- Accompagner les OSI qui en font la demande dans leurs démarches de capitalisation d'expérience et leur proposer des méthodes et outils adaptés. Dans ce cadre une première étape consiste à préciser avec elles leurs besoins et attentes quant à leur démarche. Un guide, Appui à la définition d'un processus de capitalisation d'expérience : les questions à se poser, est proposé. Ce guide aboutit aussi à la définition des compétences ou ressources externes nécessaires.
- Répondre aux demandes des OSI quand elles concernent des besoins d'échange ou de formation sur la capitalisation d'expérience. Des séances de travail et des sessions de formation sur la capitalisation sont prévues à partir d'octobre 2004. Durant ces séances, une attention particulière sera apportée à l'échange de savoir-faire et de pratiques sur la conception de méthodologies et d'outils de capitalisation.
- Informer sur les possibilités de financement par différents types de bailleurs (français, européens) pour la capitalisation d'expérience dans les OSI et participer à la création d'un fonds de capitalisation. Ce fonds de capitalisation aurait pour objectif de favoriser la réflexion des OSI sur les méthodologies (de développement, d'éducation au développement, de plaidoyer...) en finançant des travaux de capitalisation, mais également en finançant des valorisations et la diffusion des travaux effectués. Ce fonds s'intègre dans une logique de mutualisation des savoirs et des savoirfaire. Il pourrait fonctionner à l'instar du fonds pour les études préalables, les études transversales et les évaluations (F3E), c'est-à-dire en posant comme principe de travail une définition collective et paritaire (OSI/pouvoirs publics concernés) des besoins et des axes de travail. Il pourrait fonctionner sur le principe d'appels à propositions ouverts au secteur associatif. Un comité d'examen paritaire étudierait les propositions et négocierait les conditions de réalisation. Les activités de capitalisation seraient financées à cent pour cent par le fonds. La création de ce fonds de capitalisation doit bientôt faire l'objet de discussions entre les OSI et les pouvoirs publics français (ministère des Affaires étrangères).
- Inciter et aider les OSI à entamer des processus de capitalisation sur des thèmes encore peu capitalisés et représentant des enjeux importants pour l'évolution de la solidarité internationale: les actions de plaidoyer et leurs impacts, les actions humanitaires d'urgence et de post-urgence, les projets menés en consortium, le développement de réseaux Nord-Sud, le renforcement des sociétés civiles, le fonctionnement par programme...
- Mobiliser les résultats des observations de terrain des OSI en vue de nourrir les argumentaires des campagnes et actions plaidoyer. Cela revient à appuyer la capitalisation «du local au global». Il s'agit de fonder la

parole collective et les propositions des OSI non sur des options théoriques ou idéologiques, mais sur la réalité des expériences menées depuis des années avec des populations du Sud. La convention de partenariat suppose en effet qu'un effort particulier soit fait dans le domaine de la valorisation du capital d'expérience des ONG membres et que soit remplie une fonction d'exploitation, de synthèse et de transformation en propositions des différents éléments de capitalisation recueillis auprès des membres.

4. Le financement de la capitalisation en France

La capitalisation est difficile à mettre en œuvre au sein de nombreuses associations qui rencontrent, au-delà des difficultés méthodologiques, des difficultés pour financer leurs démarches. Les outils et les financements existants ne permettent pas la mise en place d'une capitalisation systématique et permanente, indispensable à toute structure désireuse d'évoluer. Quelques organismes soutiennent et encouragent les démarches de capitalisation liées à la mise en œuvre d'actions de terrain.

Les « conventions programmes » du ministère des Affaires étrangères

L'outil financier « convention programme » est une convention de financement établie entre le ministère des Affaires étrangères (MAE) et une ONG pour une durée de trois à quatre ans ¹². Il s'agit d'un ensemble cohérent d'actions regroupées pour constituer une intervention globale de développement mise en œuvre par une ONG dans une ou plusieurs zones géographiques ou sur une thématique définie. Comme pour tout outil financier du MAE, la convention programme présente une finalité de renforcement des sociétés civiles du Sud. Elle permet également de structurer une relation de partenariat entre le MAE et une association dont l'expérience et les qualités d'intervention sont reconnues. Enfin, la convention programme favorise un travail de capitalisation destiné à diffuser les enseignements des opérations conduites auprès des partenaires du Sud et d'autres associations du Nord.

Depuis 1996, une dizaine d'ONG ont bénéficié d'une convention programme (Afdi, CCFD, Cicda, CIDR, Eau vive, GRDR, Vétérinaires sans frontières). La plupart de ces associations ont tiré profit de leur convention programme pour mettre en œuvre un volet spécifique de capitalisation d'expérience. Ancrés sur leurs pratiques de terrain, ces travaux de capitalisation ont permis aux associations d'animer et de participer à des

^{12.} Ministère des Affaires étrangères, direction générale de la coopération internationale et du développement, mission pour la coopération non gouvernementale.

réseaux thématiques, de produire des références pour la capitalisation permanente, de diffuser de l'information et, pour certaines, de mener des actions d'éducation au développement.

Les « programmes concertés pluri-acteurs » du ministère des Affaires étrangères

L'outil financier « programme concerté pluri-acteurs » (PCPA) est une convention de financement établie entre le MAE ¹³ et une ONG, chef de file d'un consortium composé d'associations (ONG) mais également de collectivités locales, d'opérateurs du secteur privé concurrentiel, d'établissements publics... Le PCPA est un ensemble cohérent d'actions de développement rassemblant dans une zone donnée des acteurs institutionnels et non gouvernementaux autour d'une stratégie collective forte. Il est établi pour une durée de trois à quatre ans.

À l'instar des conventions programmes ou des «classiques» cofinancements de projets, le PCPA a pour finalité le renforcement des sociétés civiles du Sud. La particularité du PCPA est de faire intervenir et interagir des acteurs de statuts différents: associations ou organisations représentant la société civile du Nord et du Sud, acteurs institutionnels, acteurs privés. Cette spécificité conduit le ministère à accorder à la capitalisation d'expérience une considération particulière. Ainsi, pour le programme concerté Maroc, une personne en France consacre un temps plein à la capitalisation des pratiques et ce volet fait partie des activités de plusieurs personnes impliquées dans le programme.

Peu de PCPA ont jusqu'à présent été élaborés: le seul PCPA actuellement en cours concerne le Maroc et a été élaboré sur d'anciennes procédures. Deux PCPA sont actuellement en phase de conception sur la base de nouvelles procédures: l'un au Cameroun, le second en Guinée-Conakry.

Le F3E (fonds pour la promotion des études préalables, études transversales et évaluations)

Les évaluations externes réalisées chaque année grâce au F3E ¹⁴ constituent un capital d'expériences que celui-ci propose de valoriser dans le cadre de « capitalisations transversales ». Les ONG membres et partenaires du F3E bénéficient ainsi de l'opportunité de participer à une capitalisation d'expérience, selon une méthode spécifique: l'analyse transversale à partir de documents et témoignages.

^{13.} Ministère des Affaires étrangères, direction générale de la coopération internationale et du développement, *op. cit.*

^{14.} F3E: fonds pour la promotion des études préalables, études transversales, évaluations (www.f3e.asso.fr)-.

Chaque année, à l'occasion de l'assemblée générale du F3E, des thèmes communs transversaux aux évaluations sont choisis pour faire l'objet d'une capitalisation. Les choix portent sur les thèmes dont la capitalisation apportera un bénéficie au plus grand nombre de membres du F3E. Il s'agit de valoriser les rapports d'évaluation et d'élaborer des références collectives et didactiques à partir du thème étudié. Un comité de pilotage est nommé parmi les membres pour définir, s'approprier les termes de référence de la capitalisation et mettre en œuvre le processus. Dans un premier temps, il consiste à recenser dans les rapports d'évaluation du F3E toutes les références au thème sélectionné. Elles sont analysées puis complétées par des références puisées auprès des membres du F3E et d'autres intervenants spécialisés.

Le rapport issu des capitalisations transversales est présenté à l'occasion d'une journée de débat à laquelle sont invités les associations membres et les partenaires du F3E. Il y a déjà eu quatre capitalisations transversales au F3E.

- les pratiques en microcrédit;
- l'autonomisation des projets de développement;
- les pratiques d'évaluation et leur efficacité;
- la promotion des filières d'exportation.

La Fondation de France

La Fondation de France ¹⁵ soutient des projets dans cinq grands domaines: solidarité, santé, recherche médicale, culture et environnement, qui se déclinent en secteurs d'activité, comme la solidarité internationale et les actions d'urgence et de post-urgence.

La Fondation de France encourage la mise en réseau et la capitalisation des opérations soutenues dans le cadre d'appels à projet des années précédentes. Elle peut faire appel à des animateurs externes pour appuyer une capitalisation transversale sur l'ensemble des projets financés dans un même domaine, comme par exemple les opérations d'urgence menées en Amérique centrale après l'ouragan Mitch, celles menées au Kosovo, en France après la tempête de 1999, à Toulouse après l'explosion AZF, qui ont fait l'objet de capitalisations transversales, distinctes des évaluations externes. Les synthèses de ces capitalisations ont donné lieu à des publications.

^{15.} Fondation de France, programme solidarités internationales et programme urgence-post-urgence (aline.charles@fdf.org).

La ligne budgétaire « cofinancement des ONG européennes » (ligne budgétaire 21-02-03) de la Commission européenne

Dotée d'une enveloppe annuelle de 200 millions d'euros, la ligne budgétaire « cofinancement des ONG européennes » ¹⁶ est la seule ligne spécifiquement dédiée aux ONG européennes de développement. La spécificité de cette ligne est d'accorder aux ONG un « droit d'initiative » dans les projets qu'elles soumettent au cofinancement : libre choix des pays d'intervention, libre choix des secteurs d'activité et des démarches. Des lignes directrices fixent cependant le cadre général des interventions : réduction de la pauvreté dans les pays les moins avancés ou les pays à faibles revenus, renforcement des capacités de la société civile de ces pays et notion de partenariat.

La ligne budgétaire 21-02-03 cofinance des projets de développement dans les pays du Sud (PVD et donations globales) ainsi que des projets d'éducation et de sensibilisation au développement (ED).

Bien que les coûts spécifiquement liés aux travaux de capitalisation ne soient pas éligibles, l'analyse des projets cofinancés dans le passé sur cette ligne budgétaire montre que les ONG ont mené des actions de capitalisation thématiques et transversales de leur projet. C'est le cas par exemple d'un consortium d'ONG françaises et belges intervenant au Vietnam du Nord sur un projet multisectoriel (santé et développement rural).

Un séminaire à dimension européenne sur les notions de mesure de l'impact, d'évaluation et de capitalisation (décembre 2004)

Dans le cadre des réflexions sur l'impact des actions qu'ils cofinancent, le MAE et le F3E ont organisé, en décembre 2004, un séminaire à dimension européenne sur les notions de mesure de l'impact, d'évaluation et de capitalisation. Si l'exercice consistait à formuler des propositions spécifiquement pour cette ligne budgétaire de la Commission européenne, les réflexions et les résultats de ce séminaire ont préfiguré assurément des évolutions similaires pour les autres outils financiers de la Commission européenne, notamment en termes de développement de la capitalisation d'expérience 17.

Pour plus d'information...

Les objectifs et les modalités d'accès à certaines de ces procédures sont disponibles sur le site de Coordination SUD, dans la rubrique «Appui aux ONG/Accès aux financements » 18.

^{16.} http://europa.eu.int/comm/europeaid/projects/ong_cd/index_fr.htm.

^{17.} http://europa.eu.int/comm/europeaid/projects/ong_cd/pal_page_fr.htm.

^{18.} http://www.coordinationsud.org.

5. Les attentes en matière de capitalisation des membres et partenaires de Coordination SUD

Bénéficier de plus d'échanges et de contacts: que font les autres?

- Recenser et communiquer sur les initiatives et les démarches de capitalisation, par thématique et par pays.
- Favoriser les échanges sur certains thèmes: éducation au développement, préparation aux catastrophes, les alliances pendant les actions de lobbying, les programmes psychosociaux avec des enfants...

Être sensibilisé et formé: pourquoi et comment capitaliser?

- Organiser des sensibilisations/formations pour démontrer l'intérêt de la capitalisation d'expérience auprès de membres des conseils d'administration et des équipes exécutives.
- Identifier les besoins en expertise et en moyens financiers pour que les
 OSI mettent en place des démarches de capitalisation d'expérience.

Participer à des séances de travail en commun: que font les autres et comment?

 Organiser des séances de travail et d'échanges entre les OSI sur des thèmes liés à la capitalisation d'expérience.

Aider à clarifier le terme, le sens et les attentes de la capitalisation : quelles sont les différentes formes que revêt la capitalisation d'expérience?

- Dresser une typologie des différentes formes de capitalisations.
- Proposer des définitions et des cadrages de la notion de capitalisation d'expérience.

Mieux comprendre la différence entre évaluation et capitalisation

 Poursuivre la réflexion sur les liens entre l'évaluation et la capitalisation.

Connaître les méthodes: comment s'y prend-t-on?

 Bénéficier d'une aide sur les aspects méthodologiques de la capitalisation.

Connaître les outils : existe-t-il des outils de capitalisation d'expérience?

 Proposer et former sur des modèles de grille d'analyse, de collecte de données, de techniques d'entretien, de bases de données, de diffusion de l'information, d'animation de réseau...

Connaître et maîtriser un outil de type base de données : comment classer et rendre accessible l'information sur les projets?

- Proposer un modèle de base de données adaptable aux capacités et besoins des OSI.
 - Informer sur la valeur ajoutée de cet outil et de sa gestion.

En savoir plus sur les possibilités de financements : comment financer la capitalisation et développer les possibilités de financements ?

- Informer sur les facilités de financement de la capitalisation.
- Valoriser auprès des pouvoirs publics et des bailleurs de fonds l'importance de la capitalisation.

Pouvoir davantage illustrer les campagnes par des cas concrets en provenance du Sud: comment utiliser l'expérience de terrain des OSI pour alimenter les actions de plaidoyer?

 Rechercher et partager les observations des OSI de terrain quant aux conséquences des politiques multilatérales ou bilatérales faisant l'objet d'actions de plaidoyer.

En résumé

- Bénéficier de plus d'échanges et de contacts
- Être formé et sensibilisé
- Participer à des séances de travail en commun
- Pouvoir clarifier le terme, le sens et les attentes de la capitalisation
- Mieux comprendre la différence entre évaluation et capitalisation
- Connaître les méthodes de la capitalisation
- Connaître les outils de la capitalisation
- Connaître et maîtriser un outil de type base de données
- En savoir plus sur les possibilités de financements
- Pouvoir davantage illustrer les campagnes par des cas concrets en provenance du Sud

2.

La Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme (FPH)

«La FPH a vingt ans. Le projet 2004-2010 est l'héritier de ces vingt ans de travail, découpés en deux étapes séparées par une première période sabbatique (1988-1990).

Le projet 2003-2010 est le fruit d'une seconde période sabbatique (2002-2003). Elle fait suite à douze ans de travail (1990-2002) et a permis de capitaliser l'expérience acquise, de prendre de la distance par rapport au quotidien, d'analyser les forces et les faiblesses de l'action menée jusqu'à présent.

Le passage de la deuxième à la troisième étape de la Fondation se caractérise à la fois par la continuité et par les mutations. La continuité se lit dans l'ambition (se mettre au service des grands défis) et dans le style (une aventure humaine à long terme où le chemin s'invente en marchant). Elle se lit aussi dans les priorités et les méthodes qui découlent de ce que nous avons appris depuis vingt ans. Les mutations ont trois sources. D'abord, le monde a profondément changé depuis 1990. Les défis fondamentaux sont toujours les mêmes mais le contexte économique, politique, social, intellectuel, scientifique et technique s'est transformé. Ensuite, l'action ellemême nous a profondément transformés, ce qui nous conduit à nous définir autrement. Enfin la capitalisation menée a révélé nos faiblesses, nos limites et nos contradictions, nous invitant à y remédier. 19 »

^{19.} Extrait du site de la FPH: www.fph.ch.

1. Ce qu'a été le travail dit de « capitalisation » à la FPH

«Plus tu pédales moins vite, moins t'avances davantage»

Ralentir pour avancer

L'idée que la FPH, parmi d'autres, se fait de la capitalisation part d'un constat: il y a trop d'action et pas assez de réflexion. Constat paradoxal, presque à contre-courant en ces temps qui exigent de l'action, toujours plus d'action pour peser sur le cours inquiétant du monde. Mais constat salutaire quand on se laisse aller à sa course sans souci de rétrospective. Ce qui, si l'on en croit un illustre penseur, ne serait pas agir au mieux de ses capacités puisque « l'action, semblable à une flèche, se décoche avec d'autant plus de force en avant que sa représentation était plus tendue vers l'arrière » ²⁰.

En d'autres termes: pas d'action efficace sans un temps pour la rétrospection.

« Les copains d'abord »

Fidèle à cette exigence, la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme (FPH) a connu en 1989-1990 une première période sabbatique consacrée à la redéfinition de ses axes stratégiques. C'est de cette période que date la structuration en programmes (axes thématiques) et politiques (axes méthodologiques).

En 2002 et 2003, la FPH s'est de nouveau engagée dans un processus de capitalisation. Cette fois, il a été préparé par un appui à des démarches externes: quelques partenaires se sont ainsi prêtés à un exercice de bilan et de mise en perspective de l'expérience accumulée, saisissant l'opportunité que leur offrait la Fondation.

« Il s'agit de leur permettre de réfléchir sur l'action qu'ils développent depuis de nombreuses années, de l'analyser, d'en tirer les leçons et de les transmettre. ²¹ »

À noter par ailleurs l'originalité de ce genre d'appui financier: peu de bailleurs octroient des fonds à un organisme pour qu'il cesse une partie de son activité et qu'il se mette à réfléchir sur ses pratiques. Cette démarche correspond à une conviction forte de la FPH.

Mais si la Fondation s'est faite ces dernières années le chantre de la capitalisation pour ses partenaires, qu'en est-il aujourd'hui pour ellemême? Plus de dix ans après la première, les enjeux de la deuxième période sabbatique sont de taille. La FPH est donc attendue au tournant:

^{20.} La Conscience et la vie, Henri Bergson, repris dans L'énergie spirituelle, éd. PUF, collection Quadrige.

^{21.} Présentation du DF 125, Analyser et valoriser un capital d'expérience. Repères pour une méthode de capitalisation, dossier coordonné par Annick Ollitrault-Bernard, Sylvie Robert et Pierre de Zutter, Éditions Charles Léopold Mayer, Paris, 2001.

ce qu'elle a préconisé pour les autres, va-t-elle l'appliquer? Et va-t-elle le partager dans le même souci de transparence?

Voici donc quelques éléments qui aideront à juger sur pièces, ou plutô,t et surtout, à se faire une idée de ce qu'a pu être la capitalisation de la FPH. Plus qu'une exemplarité, en ressort un processus complexe qui révèle les traits spécifiques de l'organisation qui le met en œuvre.

Qu'est-ce que « capitaliser » ²² pour la FPH?

La connaissance et le capital

Il ne faut pas trop vite s'offusquer de la parenté du terme « capitalisation » avec le capitalisme, la bourse et les taux d'intérêt. Il y a dans le processus de capitalisation l'idée d'un profit ultérieur, qu'il s'agisse de titres boursiers ou de connaissances. Par ailleurs, les entreprises investissent de plus en plus dans la capitalisation des connaissances et développent pour cela toute une série d'outils de *knowledge management* ²³. C'est dire la nécessité et la pertinence d'une telle démarche aussi bien dans les organismes publics que privés, indépendamment de leurs finalités.

Voici, par exemple, une définition éclairante de Michel Grundstein appliquée à la capitalisation des connaissances en entreprise: «Capitaliser les connaissances de l'entreprise, c'est considérer les connaissances utilisées et produites comme un ensemble de richesses constituant un capital, et en tirer les intérêts contribuant à augmenter la valeur de ce capital » ²⁴.

Un processus global

Le processus mis en œuvre par la FPH ne contrevient pas fondamentalement à cette idée, sauf qu'il ne vise pas l'avantage concurrentiel.

La connaissance et le savoir-faire, biens immatériels qui se multiplient en se partageant, sont considérés comme capitaux au triple sens du terme: primordiaux, utilisables dans la durée et universellement profitables. D'où un traitement de faveur: on accordera à l'expérience, à la connaissance accumulée, au savoir-faire issu de l'action passée un temps et des

^{22.} Définitions selon le *Petit Robert*: « Capitalisation = Action de capitaliser »; « Capitaliser = Convertir, transformer en capital »; « Capital = Toute richesse destinée à produire un revenu ou de nouveaux biens » (3° acception). Capitaliser c'est donc changer un flux en stock, et en même temps transformer une ressource cachée ou informe en ressource disponible et active.

^{23.} En français: « gestion des connaissances ». « Le knowledge management est la discipline qui permet de valoriser systématiquement les informations et expertises, dans le but d'améliorer la réutilisation du capital intellectuel, le transfert de connaissances, la réactivité et l'innovation au sein des organisations », citation extraite du site d'IBM: www.lotus.com/world/france.nsf/va_second/km?opendocument.

^{24. «}La capitalisation des connaissances de l'entreprise, système de production des connaissances», actes du colloque de l'entreprise apprenante et les sciences de la complexité, Michel Grunstein, Aix-en-Provence, mai 1995.

ressources qui seront pris si nécessaire aux dépens de l'action immédiate. Et ce processus de capitalisation, loin d'être simplement sectoriel, devra être global, impliquer l'ensemble de l'équipe de la FPH ainsi que son conseil et ses partenaires, mobiliser une grande partie des ressources, s'appliquer transversalement à tous les thèmes, éprouver les méthodes mises en place et en inventer si besoin de nouvelles. Or, tout cela devra conduire à une profonde redéfinition, à une remise en question à la fois de l'organisation interne de la FPH et de ses rapports avec l'extérieur.

Un luxe nécessaire

L'appui à la capitalisation de certains partenaires a permis de constater que cette démarche induisait des situations de crise. La FPH, au lieu de poursuivre son rythme de croisière, se met alors délibérément en question et s'engage dans une voie dont elle ne sait pas trop au départ comment elle va en sortir. Et cela toujours selon le principe du chemin qui se fait en marchant: on crée le risque en pariant qu'il révélera des opportunités. Celles-ci, à leur tour, ouvriront des perspectives nouvelles. Elles dégageront la vue qui peu à peu s'était trouvée cachée par le quotidien de l'action, par les habitudes et par un impensé stratifié au fil des années.

Donc, si luxe il y a, c'est un luxe nécessaire. Certes, l'indépendance financière et la nature non démocratique ²⁵ de la Fondation lui permettent de payer et de se payer un tel luxe, autrement dit, d'engager des réformes sur le long terme. Il faut toutefois noter que la période sabbatique 2002-2003 et la capitalisation qu'elle a permise sont venues sur le tard. C'est à se demander si le luxe finalement n'a pas été d'attendre aussi longtemps pour s'investir dans la capitalisation, laquelle n'est venue que bien après l'échéance prévue des cinq années d'activité ²⁶.

La période sabbatique visant à la redéfinition des orientations de la FPH est en effet une contrainte structurelle adoptée par le conseil de la Fondation en 1988 et inaugurée par la première sabbatiale en 1989-1990. La deuxième fut donc repoussée, et en 2001 un événement charnière qui polarisa toutes les énergies la rendit impérative. L'Assemblée mondiale de Lille de décembre 2001 a légué un surcroît considérable d'informations et

^{25. «} Lorsque l'équipe de la Fondation se demande à quoi va servir la sabbatiale et si le processus va pouvoir être démocratique, [...] la réponse donnée est très précise: la Fondation n'est pas une instance démocratique et une stratégie n'est pas une addition de désirs, mais en revanche, il faut définir cette stratégie et chacun doit pouvoir exprimer son point de vue », Pierre Calame, extrait de l'entretien avec Sylvie Robert, avril 2004. Pour plus de détails, consulter la note que Pierre Calame rédigea en réponse aux questions posées par l'équipe « À propos de la période sabbatique: contribution à une réflexion méthodologique », Pierre Calame, mai 2002.

^{26.} Échéance qui devait donc tomber en 1995! À l'époque, la FPH considérait que cinq ans c'était trop court. Aujourd'hui, les douze ans écoulés sont unanimement considérés comme trop longs. Face à la croissance exponentielle des flux et à l'accélération de certaines mutations, la périodicité a donc été réduite à sept ans.

a représenté un tournant qualitatif pour la FPH, rendant encore plus urgent l'engagement dans une nouvelle étape historique ²⁷.

Et le sens de l'engagement?

Mais si la FPH s'autorise ainsi à fermer pour travaux, que dire à ceux qui attendent légitimement de la Fondation une continuité dans l'engagement? Que faire des partenariats qui se sont noués pendant de longues années? Et n'y a-t-il pas plus urgent que de faire une capitalisation?

Aux premières questions, l'appui aux capitalisations des partenaires ainsi que le maintien d'une « continuité minimale » apportent un début de réponse. À la dernière, c'est précisément toute la démarche de la FPH que de s'affranchir de la frénésie du court terme afin de penser et de mettre en œuvre une action la plus pertinente et la plus en phase possible avec les enjeux d'aujourd'hui et de demain. L'indépendance financière de la Fondation lui permet de travailler dans la durée, de sorte que le long terme est son terrain de jeu spécifique. Aussi la FPH se fait-elle un devoir d'en tirer le meilleur parti.

Pour cela, elle tient avant tout à réintégrer au cœur de l'action la question du sens, ce que Pierre Calame appelle la dimension de «l'aventure humaine». C'est en effet par sa participation à une même aventure que chacun est citoyen du monde, membre d'une communauté mondiale en construction. Sans ce lien, sans cette perspective globale toujours présente dans le moindre vécu, la moindre pratique, le sens se dérobe et avec lui l'espoir d'une solidarité internationale et intergénérationnelle.

Rétrospective et prospective

«Comment produire un savoir général et transmissible à partir d'histoires qui naissent et se déroulent dans un contexte spécifique, non reproductible?²⁸» C'est la question motrice du processus de capitalisation d'expérience.

Alors que la question du sens tend à être escamotée par l'accumulation désordonnée d'actions, le regard rétrospectif articule les expériences et instaure une tension entre la réflexion théorique et la pratique pour retrouver le sens universellement transmissible qui s'en dégage. La continuité est ainsi rétablie entre les expériences dont on peut alors

^{27. «}L'Assemblée mondiale des citoyens marque la fin d'une époque et le début d'une autre. Elle représente pour la Fondation la clôture de la période 1998/2001 qui était attendue depuis des années. Cette période a mobilisé des efforts considérables de la part de la Fondation au service de la préparation de l'assemblée et a conduit à l'affirmation que le changement de logique de la Fondation est une nécessité. Il était décidé que la sabbatiale de la Fondation se tiendrait après cette assemblée qui est déjà aussi la préfiguration de la nouvelle étape pour la FPH.» Pierre Calame, extrait de l'entretien avec Sylvie Robert, avril 2004.

^{28.} Analyser et valoriser un capital d'expérience, Repères pour une méthode de capitalisation, op. cit, p. 200.

légitimement attendre un apprentissage et donc, sinon un progrès de l'Homme, du moins une progression dans les pratiques.

Grâce à la capitalisation, le présent de l'analyse devient le lien entre rétrospective et prospective ²⁹. Et le présent de la capitalisation de la FPH, c'est le moment de la sabbatiale.

La période sabbatique 2002-2003

Sabbat

La racine hébraïque du mot sabbat signifie « cesser ». Dieu, après avoir créé ce bas monde, s'arrête au septième jour pour un repos mérité.

Dans le rite judéo-chrétien, il s'agira, au septième jour de la semaine, de cesser toute activité autre que celle de la foi afin de pouvoir se consacrer à l'essentiel.

Sabbatiale

À la Fondation, il s'agit, pendant la sabbatiale, de cesser la plupart des activités courantes afin de se consacrer à une tâche importante: la capitalisation. Cette halte imposée a été pour certains difficile, absorbés qu'ils étaient dans leurs activités quotidiennes. La sabbatiale fut parfois jugée trop longue, trop laborieuse, mal définie. Et d'ailleurs, la FPH en dessoûle à peine ³⁰. Le premier budget 2004-2010, fruit de la période sabbatique, a été définitivement voté seulement le 11 juin 2004. Le processus a donc débordé 2002-2003, et il n'a pas fini de produire ses effets d'apprentissage.

Continuité et rupture

«Le projet de la Fondation évoluant plus vite que n'évoluait la mise en mots, il devenait de moins en moins facile à expliciter, à l'intérieur, et à comprendre, à l'extérieur. ³¹»

Pour s'approprier sa propre pratique et s'adapter aux mutations qui dessinent le monde à venir, la Fondation avait besoin d'un « moment de rupture affirmé ³² »: c'était tout l'objet de la sabbatiale. Mais déjà, à partir de 1998, en s'engageant pleinement dans l'organisation de l'Assemblée mondiale des citoyens de Lille, la Fondation commence à prendre acte de l'évolution de son projet.

^{29. «}Le rapport entre la capitalisation – rétrospective – et la construction – prospective – est essentiel. L'idée clé est que l'on ne comprend le sens de sa propre action qu'en regardant le chemin parcouru. Dès lors que l'on est dans une aventure humaine, ce ne sont pas les textes qui font comprendre, mais le chemin. Ensuite, pour se projeter loin dans l'avenir, il faut se projeter loin dans le passé. » Pierre Calame, extrait de l'entretien avec Sylvie Robert, avril 2004.

^{30.} Nous sommes fin juin 2004.

^{31.} Le Projet 2003-2010 de la Fondation, juillet 2003, p. 18.

^{32.} Pierre Calame, extrait de l'entretien avec Sylvie Robert, avril 2004.

L'Assemblée de Lille a réuni pendant dix jours 400 personnes provenant de toutes les régions du monde et représentant un très grand nombre de catégories socioprofessionnelles (universitaires, paysans, juristes, militaires, éditeurs, élus...). Par son approche radicalement transversale, elle a contribué à faire voler en éclats les divisions sectorielles entre programmes et politiques telles qu'elles se pratiquaient à la FPH. Elle a aussi permis à la Fondation de se frotter à une réalité qui ne lui était jamais apparue aussi concrète: l'assemblée reste à ce jour ce que la Fondation a connu de plus représentatif d'une communauté mondiale version *live*. Un tel effet de réalité a eu un impact fondamental sur le déroulement et les résultats de la sabbatiale. Lille met ainsi la FPH sur la pente des nouvelles orientations 2003-2010.

Cet événement a également été un moment crucial de mise à l'épreuve des outils méthodologiques, notamment la cartographie. Cet outil permet de gérer et de visualiser les liens entre différents aspects d'une question: par exemple les liens entre constats et propositions, mais aussi entre thèmes, acteurs, stratégies, etc. L'outil cartographique a par la suite servi de base de travail aux groupes de capitalisation. Il s'est aussi rendu indispensable dans la redéfinition de l'organisation de la Fondation, en particulier concernant la nouvelle répartition des tâches des membres de l'équipe, puis dans l'élaboration collective – qui a impliqué toute l'équipe, ce qui ne s'était jamais vu – du budget 2004-2005.

Lille – la préparation, l'événement, les suites – a ainsi introduit une première rupture dans l'orientation stratégique de la FPH, en même temps qu'elle a permis une continuité dans la rupture qu'a représentée la sabbatiale ³³.

Les objectifs de la sabbatiale

Ils ont été formulés dès février 2002 ³⁴. Au cours des mois à venir, il s'agirait de:

- procéder à une mise à plat complète des modes d'action et du fonctionnement de la Fondation;
 - renforcer l'identité de la Fondation et la cohésion de l'équipe;
- valoriser les acquis de la FPH, autrement dit: produire à partir de l'expérience une connaissance utile non seulement à la Fondation mais aussi à l'extérieur;

^{33.} Lille est loin d'être le seul élément de continuité dans la rupture que représente la sabbatiale 2002-2003. Celle-ci ne peut pas représenter une rupture radicale puisque la capitalisation, objet principal de la sabbatiale, n'a pas vocation à produire du nouveau mais plutôt à restructurer, redéfinir et réorienter à partir de l'ancien (il y a l'idée d'un retour, d'un détour par le passé). Il est un processus de régénération plus que de création.

^{34 «}Organisation de la sabbatiale 2002, Les objectifs, la méthode et le calendrier de la sabbatiale en vue de définir les grandes orientations du projet 2003-2010 de la FPH», Pierre Calame, février 2002, BIP n° 606.

- redéfinir l'organisation et les outils de gestion et de communication en prenant en compte l'expérience acquise et les développements technologiques des dix dernières années;
- élaborer le projet 2003-2010 de la FPH, c'est-à-dire explorer de façon ouverte les orientations possibles de la Fondation en fonction des nouveaux défis du monde.

C'était le point de départ. Comment la FPH s'y est-elle prise pour atteindre ces objectifs ?

L'art de la marche

On parle de démarche et de fondements méthodologiques pour désigner ce qui fait la cohérence et l'unité des processus engagés par la Fondation, en l'occurrence celui de la capitalisation pendant la période sabbatique.

À la FPH, cette démarche se fonde sur les principes de gouvernance³⁵ qu'elle doit mettre en œuvre dans sa propre structure autant qu'elle s'efforce de les diffuser et de les faire appliquer à l'extérieur.

Avant tout, c'est « une approche constructiviste » : « Il s'agit de construire en marchant. [...] La sabbatiale s'est définie par une série de questions ou de défis que nous avons relevés les uns après les autres au fur et à mesure qu'ils devenaient urgents, sans chercher à tout concevoir dès le départ mais en faisant plutôt confiance au fait que nous saurions trouver une solution concrète une fois au pied du mur. C'est faire confiance à l'art de la marche plutôt que vouloir tout concevoir d'avance. 36 »

Il n'y a donc pas de procédures prédéfinies qui s'appliqueraient machinalement à chaque fois qu'une question nouvelle surgit. Pas de vademecum de la capitalisation. Pas de «Sabbatiale: mode d'emploi». Mais plutôt un processus d'invention de solutions adaptées qu'il faudra élaborer en temps réel.

Enjeux de l'évaluation dans une organisation apprenante 37

Une telle approche pose à nouveau la question de l'évaluation de l'action. Depuis longtemps, la Fondation a assumé l'impossibilité d'évaluer

^{35.} Repenser la gestion de nos sociétés, cahier de propositions n° 5, Éditions Charles Léopold Mayer, Paris, 2003. La définition dynamique de la gouvernance proposée p. 57 est en phase avec l'esprit du processus de capitalisation: «Système de régulation de la société, la gouvernance s'attache nécessairement à capter et relier les informations permettant de produire un diagnostic permanent de l'état du système, mesurer les échanges internes et externes et prendre les mesures correctrices nécessaires. La structure, la qualité et la disponibilité publique de ces informations sont donc un enjeu décisif de la gouvernance. »

^{36.} Pierre Calame, extrait de l'entretien avec Sylvie Robert, avril 2004.

^{37.} Définition de l'organisation apprenante: « Une organisation apprenante se caractérise [...] par le souci de construire et de gérer sa mémoire interne de manière à ce que les occasions d'apprendre qui naissent de chacune des actions menées vienne nourrir l'organisation dans son ensemble », cahier de propositions n° 5, *op. cit.*, p. 4.

l'impact final de son action, celui-ci n'étant pas isolable de l'effet d'autres facteurs. Dès lors, elle a toujours plutôt insisté sur l'évaluation de pertinence (des thèmes, des partenaires, des modes d'action). On n'évalue plus seulement les résultats au regard des objectifs fixés, mais surtout ce que l'action a permis de produire en matière d'apprentissages lors de la recherche en temps réel des «solutions concrètes». Autrement dit: les moyens n'étant pas tous définis à l'avance, il aura fallu trouver des solutions inédites. Aux questions imprévisibles, on apporte des réponses imprévues. Celles-ci viennent alors enrichir le capital méthodologique de l'organisation où elles sont mises en œuvre.

On passe ainsi d'un calcul d'efficience ³⁸ qui mesure un impact visible (effets de court terme), à une approche plus flexible qui évalue plutôt l'adaptation de l'action et des méthodes et leurs effets à moyen et long terme. «Le plus difficile sera peut-être la prise en compte de la durée: un échec apparent à court terme peut masquer l'impact à long terme; en sens inverse une action réussie sur le coup peut se révéler sans lendemain. ³⁹ »

Périodisation: les moments forts

Après un tour de table informel de quelques membres de l'équipe, et au vu de quelques documents internes, il est possible de dénombrer rapidement, avant d'y revenir plus en détail pour certains, les moments généralement considérés comme décisifs pour la période:

- courant 2002, la mise en place opérationnelle du système Intranet qui permet d'optimiser de jour en jour la structuration et la valorisation de la mémoire interne de la Fondation;
- la réunion du 13 mai 2002 qui a lancé la dynamique des groupes de capitalisation collective. Il s'agissait d'une évaluation transversale portant sur les thèmes, les partenariats, les méthodes et les aires géographiques de l'action de la FPH;
- l'étude « Perceptions et représentations. L'image de la FPH auprès de ses partenaires et non-partenaires » qui, commandée par la Fondation, lui a permis, si l'on peut dire, de se voir de l'extérieur et de se découvrir sous un jour pas toujours plaisant;
- la capitalisation des «services généraux» (septembre 2003), c'est-àdire du personnel administratif de la FPH, qui a été « de l'ordre d'une double révolution culturelle sur fond de choc émotif » ⁴⁰;
- la rédaction des nouvelles orientations par Pierre Calame en juillet 2003;

^{38.} C'est l'évaluation traditionnelle.

^{39. «}Éléments préparatoires au budget 2003 », conseil de Fondation du 20 janvier 2003, p. 9.

^{40.} Pierre Calame, extrait de l'entretien avec Sylvie Robert, avril 2004.

- en octobre 2003, deux réunions (une collégiale, une régionale) avec une soixantaine de partenaires destinée à leur expliquer ces nouvelles orientations;
- la réorganisation interne de l'équipe à partir de septembre 2003, puis la traduction budgétaire de la nouvelle organisation à partir de décembre.

Tombée en même temps que les vingt ans de la FPH, la sabbatiale devait ainsi marquer clairement son « caractère instituant » ⁴¹.

«La sabbatiale ne vise pas seulement à éclairer le conseil de Fondation sur les orientations futures de la Fondation. Elle doit être aussi productrice de connaissances "utiles à l'action" pour nous, pour nos partenaires et pour un public aussi large que possible. Dans la phase d'émergence d'une société mondiale dans laquelle nous nous trouvons, l'évaluation de tous les efforts faits pour contribuer, aussi modestement soit-il, à cette construction, constitue un produit d'intérêt public. ⁴² »

Trois capitalisations, au moins...

Pour comprendre comment tout cela s'est passé, il serait temps d'en venir concrètement à la capitalisation de la FPH. Oui mais... laquelle? On pourrait dénombrer une multitude de «capitalisations»! De quel processus précis parle-t-on quand on parle de « la » capitalisation de la FPH?

Pour faire simple, il est convenu de distinguer trois processus 43:

- d'abord, les capitalisations sectorielles, pilotées en interne, ont consisté à faire le bilan des dix dernières années dans chacun des anciens programmes (par exemple le programme DIV sur la diversité culturelle) et des anciennes politiques (par exemple la politique d'échange d'expériences Dph) pour en tirer les perspectives. Il en est résulté différents dossiers et documents;
- ensuite, un processus transversal et collectif de travail en groupes: en mai 2002, quatre groupes de travail se sont constitués afin d'évaluer les partenariats de la FPH (groupe «avec qui?»), ses thèmes de travail (groupe «sur quoi?»), les méthodes et les outils mis en œuvre (groupe «comment?») et les aires géographiques de son action (groupe «où?»). Autour de ces questions, qu'on nommera QQCO⁴⁴, s'est créée une forte dynamique de travail qui a fait exploser la division en programmes et politiques;
- enfin, un travail de synthèse représentant un «saut qualitatif» qui a permis de transformer les conclusions des précédents processus ainsi que

^{41. «}Organisation de la sabbatiale 2002, Les objectifs, la méthode et le calendrier de la sabbatiale en vue de définir les grandes orientations du projet 2003-2010 de la FPH», ob. cit.

^{42. «}Le Projet 2003-2010 de la Fondation», op. cit., p. 11-12.

^{43.} L'ordre n'est pas chronologique.

^{44.} Qui, quoi, comment et où.

les acquis de l'Assemblée mondiale de Lille et de l'Alliance pour un monde pluriel, responsable et solidaire en « grandes orientations du projet 2003-2010 de la FPH». Ce travail fut entrepris par le directeur de la Fondation et s'est conclu en juillet 2003 par un document de soixantecinq pages intitulé « Le Projet 2003-2010 de la Fondation » ;

Ces trois processus distincts ont-ils été complémentaires? Se sont-ils nourris les uns les autres pour confluer en une seule et même capitalisation?

Une fin programmée

Non seulement la capitalisation de la FPH exigea un investissement collectif, mais elle commença par un engagement individuel: chaque responsable de programme était tenu de capitaliser son propre travail, de boucler en quelque sorte le programme dont il avait la responsabilité avant de passer à autre chose. C'est une manière à la fois d'affirmer la rupture et de poser les bases de la continuité pour la suite.

Il fallait pour cela tout reprendre, tout digérer et tout classer. En bref: bilan, perspectives et archivage.

Bilan et perspectives par programme 45

Les capitalisations « individuelles » ⁴⁶, par opposition à la capitalisation collective des groupes QQCO, ont été un travail hétérogène, chaque responsable de programme opérant différemment. Au moins trois facteurs expliquent la diversité des résultats: l'idée que chacun se faisait de la capitalisation, les moyens mis en œuvre pour la mener à bien, et la spécificité de chaque politique et programme (par exemple dans les relations partenariales).

Les résultats de ce travail ont donc été disparates. Certains programmes ont privilégié seulement quelques aspects, faisant émerger quelques grands blocs thématiques. Ainsi du programme ETA – « relation État/société » – qui a mis l'accent sur les volets « gouvernance urbaine » et « coopération européenne ». Il s'agit le plus souvent d'un manque de temps pour aborder équitablement tous les aspects d'un programme.

La capitalisation du programme AVE (Avenir de la planète) a été plus transversale. Le résultat: onze cahiers de capitalisation élaborés sous le titre: Les enjeux de l'avenir de la planète.

Dans d'autres cas, la capitalisation a produit une documentation encore plus complète et finalisée. Par exemple le programme DIV – « diversité

^{45.} Cette note s'en tient au plan méthodologique. Pour ce qui est du contenu, se reporter aux dossiers de capitalisation. Boris Martin effectue par ailleurs un travail de synthèse de la capitalisation du point de vue de ses apports conceptuels.

^{46.} Ou sectorielle, ou encore par programmes et politiques.

culturelle » – a réalisé un cédérom et articulé des capitalisations ⁴⁷ partielles à une capitalisation synthétique d'ensemble.

Il faut aussi mentionner la capitalisation transversale que mena Betty NGuyen sur l'implication de la FPH dans le thème de l'Europe. Ce travail n'était pas cantonné à un programme et en balaya plusieurs, avec pour objectif le recensement et le bilan des activités de la FPH touchant au continent européen (en particulier à l'Union européenne).

À quoi bon archiver?

L'archivage, qu'on peut considérer comme le pendant opérationnel des capitalisations sectorielles, a un effet psychologique indéniable: grâce aux archives, le passé devient littéralement une affaire classée, en même temps qu'il est rendu disponible pour les besoins ultérieurs. On sait physiquement où il se trouve, et il est physiquement accessible – au cas où. Avoir des archives, pour une organisation, c'est ainsi la preuve incontestable qu'elle a un passé, qu'elle ne nage pas en eau trouble, et qu'on peut y aller voir.

L'archivage est aussi une relecture dynamique de la nomenclature de classement ⁴⁸ élaborée pour la période écoulée. Par ce travail, il clôt la période en question et rend profitables ses apprentissages ⁴⁹ pour l'ère qui s'ouvre. Celle-ci peut alors commencer avec une nomenclature nouvelle et aussi pertinente que possible.

L'archivage

Dans certains cas, l'archivage a été fait avant la capitalisation (par exemple pour le programme ETA). Dans la plupart des cas, toutefois, il n'est venu qu'après. Ce qui est difficile à comprendre d'un point de vue strictement logique – le bilan devrait être fait après l'inventaire – mais explicable d'un autre point de vue.

L'archivage a été en effet la bête noire des responsables de programme. Déjà contraints de s'arrêter pour relire le passé (capitalisation *stricto sensu*), ils devaient aussi ordonner minutieusement ce que ce passé avait de plus matériel, donc de plus lourd: des milliers de papiers et de fichiers informatiques!

^{47.} Le terme est utilisé dans son sens de base: bilan et perspectives.

^{48.} La nomenclature de la période 1990-2003 déterminait à l'intérieur de chaque programme et politique un ordre de classement spécifique qui a servi par la suite de base de travail pour l'archivage.

^{49.} François Rotival, documentaliste professionnel, a ainsi travaillé sur le thésaurus des mots clés à partir notamment des résultats de l'archivage. Ce travail est destiné à systématiser et rendre homogène l'utilisation des mots clés de tous ordres afin, entre autres choses, d'optimiser l'outil de recherche Intranet.

Cette tâche titanesque a été évaluée pour ce qui est seulement du papier à une centaine de mètres de dossiers mis côte à côte ⁵⁰, au terme bien sûr d'un laborieux travail de tri et de reclassement. Pour en venir à bout, la Fondation se dota d'une équipe *ad hoc*: quelques « archiveurs » recrutés pour l'occasion ont prêté main forte aux responsables de programme.

Archiver et structurer

L'archivage a consisté avant tout à trier et à reclasser les documents issus des douze dernières années d'activité de la FPH dans chaque programme et politique. Il s'agissait de transformer une masse dormante de documentation en ressource vivante, en capital actif et disponible, ce qui fait de l'archivage et de sa valorisation un moment privilégié de la capitalisation comprise au sens large.

L'archivage est en effet un moment indispensable d'inventaire ⁵¹: identifier ce que l'on a, le classer, le rendre disponible ⁵². La base Intranet a ainsi été nourrie de différents types de fiches: « fiches BIP » pour ce qui est de recenser les documents, « fiches de sommaire » pour ce qui est de la liste des documents archivés, « fiches Dph » pour les bilans d'ensemble...

Structurer et valoriser

Grâce, entre autres, au travail ouvrier d'archivage, l'Intranet devient l'interface de la mémoire interne. Il sert de base à la diffusion du savoir et du savoir-faire rendus lisibles et disponibles par le travail d'inventaire. C'est à partir de l'Intranet, des fiches qui l'alimentent, de la convivialité qu'il développe, etc., que sont diffusées les connaissances produites ou simplement enregistrées par la FPH. Le premier-né de ce processus de valorisation (ou de mutualisation) des connaissances est le Cédérom Gouvernance, compilation ordonnée et interactive de notes produites par la FPH sur les questions majeures de la gouvernance, devenue l'un des trois piliers des orientations 2003-2010.

Apprentissages

L'Intranet est exemplaire d'un apport majeur de la capitalisation de la FPH: l'appropriation des outils par l'équipe, voire par les plus proches partenaires ⁵³. C'est un ferment d'homogénéité.

^{50.} Fiche de suivi n° 21096.

^{51.} Le mot «inventaire», comme le verbe «inventer», viennent du latin *invenire* qui signifie «trouver».

^{52.} La disponibilité d'un document désigne deux choses: son caractère public, accessible et sa pertinence, c'est-à-dire, grâce en particulier à l'indexation, sa capacité de satisfaire une recherche spécifique.

^{53.} Par exemple l'École de la paix, à Grenoble: archivage et capitalisation sont faits de concert avec la FPH et avec les mêmes outils.

Par ailleurs, les différentes capitalisations individuelles ont permis pour certaines d'établir des passerelles entre programmes. Elles ont rendu manifeste une transversalité.

Mais les capitalisations sectorielles n'ont pas été à ce jour vraiment valorisées. Il n'y a pas eu d'évaluation ni d'approche systématique de ces processus, dont certains sont restés incomplets.

Un pavé dans la mare

Avant de clore la série des capitalisations sectorielles, il faut mentionner le cas particulier des « services généraux ».

Les services généraux... C'est quoi au juste? Un programme? Une politique?

Rien de tout ça. Et pourtant: ils ont connu leur propre capitalisation, qui ne fut pas des moindres. Au sein même de l'équipe, une équipe s'est ainsi affirmée, passée des arrières à l'avant.

Les services généraux désignaient le personnel chargé du fonctionnement interne – administratif, pratique, matériel – de la FPH. Avec leur capitalisation, ils ont assumé une position qui ne pouvait pas être sousestimée: on dit que « le diable est dans les détails », et les détails, ils s'en occupent au quotidien; on répète que « l'essentiel est aux cuisines », et les cuisines, c'est eux seuls qui s'en chargent.

Il fallait donc que ces fonctions ne soient pas seulement le fait de quelques-uns, au risque de mettre la moitié de l'équipe « au service » de l'autre moitié – ce qui va à l'encontre de la stratégie collective que prône la FPH. Du coup, le fonctionnement interne devra concerner chacun des membres de l'équipe, de façon à instaurer plus d'équité dans le personnel – mais aussi plus de continuité entre les procédures fonctionnelles et les processus décisionnels, entre l'administratif et le politique. On est ainsi passé des « services généraux », désignant une partie du personnel, aux fonctions communes, qui renvoient à des responsabilités assumées collectivement ⁵⁴.

La capitalisation des services généraux n'a pas peu contribué à cette mutation interne. Elle a été un moment fort de confrontation des imaginaires et de rupture à l'égard de certaines habitudes et idées reçues ⁵⁵ qui se ressentaient dans l'organisation interne et le fonctionnement quotidien.

^{54. «}La conclusion est que non seulement la Fondation ne peut pas avancer comme une hiérarchie ordinaire, mais aussi qu'il est nécessaire d'éclater les programmes et les politiques et qu'il n'y a plus de services généraux, mais des fonctions communes partagées par tous », Pierre Calame, extrait de l'entretien avec Sylvie Robert, avril 2004.

^{55.} Par exemple celle qui consisterait à distinguer des fonctions « nobles » ou intellectuelles (qui produisent par exemple des écrits) et des fonctions « moins nobles », administratives ou de fonctionnement interne.

Provoquer une telle mutation interne, c'est aussi commencer à ébrécher une représentation fortement ancrée dans les entreprises, les associations et les administrations: celle du triangle conseil/« forces vives »/services administratifs.

Mais, comme toujours lorsqu'il s'agit de mentalités et de représentations, c'est sur la longue durée que cette mutation pourra être pleinement visible.

Une dynamique transversale

Savoir ce qu'on fait

Capitaliser, c'est se dire que finalement on ne sait pas vraiment ce que l'on sait ⁵⁶, et qu'on risque de ne plus savoir ce que l'on fait.

Dans cette optique, le 13 mai 2002, la FPH commence à se poser des questions: avec qui suis-je? Que fais-je? Comment le fais-je? Et... où vais-je?

C'est le genre de questionnements qui caractérise une sérieuse remise en cause. La FPH n'échappe pas à la règle. Elle fait de ces interrogations universelles, éprouvées par ailleurs lors des travaux de l'Alliance pour un monde pluriel, responsable et solidaire, ainsi qu'à l'Assemblée mondiale des citoyens, une grille d'analyse opérationnelle pour sa capitalisation.

Quatre groupes de travail se sont ainsi constitués autour de ces quesions:

- « Avec qui ? » : quels ont été nos partenaires depuis dix ans ?
- « Sur quoi ? » : sur quels thèmes avons-nous travaillé ?
- « Comment ? »: quelles ont été les méthodes employées et les stratégies mises en œuvre ?
- «Où?»: quelles aires géographiques avons-nous privilégiées/négligées?

Il s'agissait de faire un état des lieux ordonné et de tirer méthodiquement les leçons de l'expérience accumulée.

Périodisation

- 13 mai 2002: le coup de feu est donné par une réunion de l'ensemble de l'équipe;
- octobre-novembre 2002: étape intermédiaire, décision que tout le monde écrive des « histoires »;
- octobre 2002: séminaire à l'Île-d'Yeu, l'équipe formule une sorte de « cahier des charges » informel;

^{56.} Autrement dit, que le savoir ou l'expérience produits commencent à dépasser les capacités d'assimilation de ce savoir ou de cette expérience. Cela peut aller du simple niveau du traitement de l'information à un niveau plus complexe affectant les choix stratégiques.

- mars 2003: point d'étape, premiers résultats;
- mai-juin 2003: fin du processus;
- juillet 2003: rédaction du projet 2003-2010 de la FPH par Pierre Calame.

Point de départ : la réunion

Voici une réunion atypique: la responsable de tel programme n'est plus responsable de rien du tout et le chargé de tel service n'a plus aucun rapport avec sa charge. Des équipes se forment autour des questions qui intéressent chacun, indépendamment de sa fonction régulière. On respire un autre air. Programmes et politiques commencent à ne plus exister. C'est déjà du nouveau, même si on parle de l'ancien.

Ce 13 mai 2002 est donc née la dynamique QQCO – qui, quoi, comment, où. «Ce jour-là, écrit Michel Sauquet, un processus assez long et assez complexe s'est mis en place, avec ces trois ⁵⁷ groupes dont les membres ont choisi de ne plus se séparer, ont inventé des méthodes, se sont échangé les méthodes d'un groupe à l'autre, et ont fini par nous permettre d'y voir à peu près clair sur dix ans de partenariat, de travail thématique et de méthodologie » ⁵⁸.

Les Post-it 59

Pour commencer, chacun s'est mis à noter sur des Post-it les points saillants de son action et à classer ses Post-it parmi ceux de ses collègues suivant les catégories «qui?», «quoi?», «comment?» et «où?». On obtient ainsi une sorte de «mosaïque des idées». Les participants choisissent ensuite le groupe de travail auquel ils veulent participer, puis ils se répartissent les Post-it. Ceux-ci constituent donc la matière première du travail de départ des groupes QQCO.

Une dynamique inattendue

Au départ, il n'était pas prévu que des groupes permanents soient formés à l'issue de cette réunion. Ces groupes constitués un peu au hasard ont pourtant décidé de continuer à travailler ensemble, ils ont inventé des méthodes qui sont ensuite venues nourrir le travail d'autres groupes. C'est ce processus qui a permis à la capitalisation d'avancer, créant une stratégie

^{57.} La question « où ? » ayant eu pour l'essentiel une réponse statistique à partir de l'annuaire et de la comptabilité analytique, ce sont les trois groupes « qui ? », « quoi ? » et « comment ? » qui ont représenté l'essentiel de la dynamique de travail.

^{58.} Fiche de suivi n° 21308.

^{59.} La description du processus de capitalisation des groupes de travail reprend ici très largement un document interne rédigé par Sylvie Robert: «Comment avons-nous procédé pour capitaliser en 2002-2003 à la FPH», résultat d'une réunion avec Bénédicte Clep, Michel Sauquet, Morgane Iserte, Philippe Amouroux, Pierre Vuarin et Vincent Calame, le 29 mars 2004.

collective et transversale là où jusqu'ici nous n'avions que des stratégies sectorielles.

Le groupe « comment? »

Il s'agissait pour ce groupe de réussir à décrire l'éventail des méthodes utilisées depuis dix ans par la Fondation, et de montrer l'évolution de cet éventail (ruptures, inventions...).

Le groupe a repris en profondeur les Post-it initiaux, au départ peu exploitables, pour aboutir au terme d'un minutieux travail de réaffectation et de regroupement à une grille d'analyse organisée par stratégies: stratégies d'alliances, de cofinancements, d'emploi des NTIC, de diffusion... C'est ce que l'on a appelé la nomenclature du groupe « comment », laquelle a été largement reprise par Pierre Calame dans le document préparatoire aux nouvelles orientations.

Le groupe a ensuite utilisé la méthodologie proposée par le groupe « qui ? » pour écrire des « histoires », c'est-à-dire des récits exemplaires venant donner l'épaisseur de l'expérience aux différentes stratégies de la nomenclature. Ces histoires ont été rédigées par les différentes personnes concernées en un laps de temps très court, un mois environ, pour être présentées à la réunion de fin mars 2003, avant la rédaction du projet 2003-2010. Cette analyse et le projet de nomenclature du groupe « comment ? » ont ainsi permis d'alimenter l'écriture des nouvelles orientations de la Fondation, avec en particulier un accent sur l'aspect « outils et méthodologies ».

Mais la dynamique du groupe ne s'arrête pas là. Elle a connu une seconde phase, plus ambitieuse mais restée inachevée. Il s'agissait d'une seconde exploitation du matériau. Une personne engagée à cet effet a donc réalisé l'exploitation exhaustive des fiches « comment? », résultats de la première phase du travail. Un tableau de soixante-cinq pages présente le classement des fiches par stratégie, suivant le projet de nomenclature. Pour chaque stratégie, le groupe a alors fait une proposition de plan détaillé pour en tirer les leçons. Ce travail a duré plusieurs mois puis, suite à un point d'étape en septembre 2003, il a été décidé de le laisser en l'état pour le continuer plus tard dans le cadre de la capitalisation permanente, peut-être en 2005.

Le groupe «comment?» a montré que la question des méthodes est la plus transversale. Il a ainsi confirmé que la séparation entre méthodes (ou politiques) et thèmes (ou programmes) n'avait plus de sens. Tout le monde est confronté aux méthodes, chacun, programmes et politiques confondus, ayant eu à faire des alliances, à employer l'outil Internet, à rédiger différents types de fiches, etc. D'ailleurs, le groupe en question est celui qui a collecté le plus de Post-it lors de la réunion, puisque, d'une façon ou d'une autre, chacun rencontrait dans son travail la question des

méthodes et des outils. C'est le fort patrimoine méthodologique de la Fondation qui était en même temps mis en lumière.

Le groupe a aussi permis de montrer comment la FPH a été confrontée au bouleversement majeur de la période écoulée, à savoir le phénomène Internet. Par exemple, la politique d'échange d'expériences Dph avait pris du retard sur les nouvelles technologies de la communication. Aujour-d'hui, cela engage toute une réflexion sur ce que devra être un site ressource ⁶⁰, soulevant des questions à la pointe de l'innovation autour des moteurs de recherche, de l'indexation des données, de la pertinence de l'information disponible...

Le groupe « qui? »

La lecture des Post-it concernant les partenaires de la Fondation a tout d'abord laissé ce groupe un peu perplexe: chaque responsable avait sa propre définition du partenariat et le matériau à disposition était pour le moins hétérogène. Il a donc été décidé de prendre la définition proposée dans le cahier *Fondation en chemin* n° 6: « un partenaire est une personne ou institution avec laquelle on travaille ».

Trois phases ont marqué le travail du groupe « qui ? »:

- La phase d'identification. Les Post-it n'étant que difficilement utilisables, le groupe a travaillé à partir de l'annuaire de la Fondation. On a extrait de celui-ci les partenaires correspondant à chaque programme, afin de les basculer ensuite sur un tableau Excel où chacun pouvait renseigner les données générales concernant le partenaire et proposer une analyse plus fine du partenariat. Le remplissage a été plus ou moins détaillé selon les personnes et les programmes. Le traitement statistique a ensuite été effectué par une personne employée pour l'occasion, et a permis la constitution d'un dossier sur les partenaires de la FPH depuis dix ans. Cependant, ce résultat ne semblait pas satisfaisant en soi et il a été décidé d'entamer une deuxième phase.
- La phase de « narration ». Chaque responsable de programme et politique a été sollicité pour l'écriture d'une dizaine d'histoires « exemplaires » de partenariats dont on pouvait tirer des leçons. Un guide de narration a été produit, proposant le plan suivant: (a) portrait du partenaire, (b) la première rencontre avec la FPH, (c) le cheminement avec la FPH, (d) les apprentissages et (e) le bilan. Cela a fourni un matériau étoffé et passionnant. Cinq demi-journées de travail en groupes ont ensuite permis la lecture et l'analyse des fiches, et c'est sur cette base qu'a été construite l'analyse qualitative du partenariat.
- La phase de confrontation avec l'extérieur. Elle a consisté à contacter des partenaires et à leur demander leur point de vue. L'étude

^{60.} Un site ressource propose une masse d'information structurée, pour que l'accès aux données pertinentes (en fonction de la recherche) soit aussi efficace que possible.

« Perceptions et représentations. L'image de la FPH auprès de ses partenaires et non partenaires » est venue en complément de cette phase. Grâce à ce travail, la FPH se voyait à travers les autres et entendait aussi ce que l'équipe n'était pas en mesure de formuler. Cela a permis de souligner les spécificités non seulement du partenariat mais aussi de la Fondation elle-même. Mais, encore une fois, s'agissant ici de mentalités et de représentations, la pleine mesure de ce travail ne saurait être appréciée à court terme.

Le groupe « qui ? » a relevé de forts déséquilibres géographiques dans les partenariats : à l'avenir il faudra davantage mettre l'accent sur les pays arabes et ceux du Sud-Est asiatique, par exemple. D'autres déséquilibres ont été mis en lumière : par exemple, au niveau socioprofessionnel, une trop forte représentation des ONG et du monde de la recherche scientifique, et une sous-représentation des industriels. Il est apparu que la Fondation avait du mal à gagner de nouveaux secteurs.

Le groupe « quoi? »

L'objet de ce groupe était de décrire les thèmes effectifs du travail de la Fondation depuis dix ans ainsi que l'évolution de ces thèmes. Ce travail demandait une forte capacité de synthèse. La diversité et la complexité des thèmes ont donné l'impression d'un travail laborieux au cours duquel il n'a pas toujours été facile de se mettre d'accord.

Le groupe a repris les éléments de classement du processus de l'Assemblée de Lille. Il a ainsi travaillé à partir de la «grille du changement social 61 » et d'un logiciel dans lequel ont été intégrés tous les grands thèmes de l'agenda et les histoires classées.

Le groupe « quoi ? » a donc aussi adopté l'idée de raconter différents types d'histoires. Le nombre d'histoires par thème a été relevé et a permis de mettre en lumière une importante transversalité. Tous les programmes avaient par exemple souligné le thème de la gouvernance. Une place pour des thèmes isolés a cependant été conservée.

Ce travail a été présenté fin mars 2003 avec les autres. Il a finalement remis en évidence les grands thèmes.

Ingéniosité

Mis au pied du mur, chaque groupe a dû faire preuve d'ingéniosité pour venir à bout de sa tâche. Le processus ne s'est pas uniquement fondé sur les outils existants, mais a su construire des outils en fonction des besoins. Par exemple, le programme APM (agricultures paysannes et mondialisation) a rédigé des « fiches d'évolution » thématiques, se demandant

^{61.} Grille d'évaluation des actions soutenues selon les différents thèmes. Cette grille proposait une gradation en plusieurs stades de l'action, allant de la prise de conscience d'un problème à la mise en œuvre des solutions concrètes.

méthodiquement pour chaque thème ou débat comment il avait évolué au cours des années.

Il y a forcément une part d'expérimentation au niveau de ces outils, dont on peut se demander s'ils seront assez solides pour durer. C'est par exemple le cas du tableau Excel listant les partenaires, pour lequel la compilation a été difficile.

Il a aussi fallu assumer le fait que beaucoup de matériaux n'ont pas été analysés. Par exemple, les Post-it, qui ont permis une première mise en mots et un premier aperçu d'ensemble, ont produit aussi une grande part de déchets: tout n'était pas utilisable, et ce qui l'était n'était souvent pas exploitable en l'état.

De même, certains présupposés ne se sont pas révélés pertinents d'emblée, comme dans le cas de grilles de lecture construites *a priori* et qui exigeaient d'être corrigées, voire abandonnées.

La leçon est qu'il faut user du doute de manière constructive: ne pas hésiter à abandonner en cours de capitalisation un outil qui se révélerait inadapté.

Il faut souligner enfin l'unification par les outils, parmi lesquels l'Intranet mérite une mention spéciale. L'Intranet a été le facteur commun des différentes histoires, lesquelles avaient été l'élément commun des différents groupes de travail.

Échanges et changements

Échanges et apprentissages

Les groupes de travail avaient pour principal mot d'ordre la transversalité. Ils étaient de plain-pied dans une problématique d'unité et de diversité. Le risque était grand en effet de se perdre dans une diversité qui surclasserait les capacités de l'articuler à l'unité qui en fait le sens et permet d'en tirer leçons et perspectives. Le profil adopté pour faire face à ce danger a donc été celui de la stratégie collective. La cohésion de l'équipe devait en sortir renforcée, de même que la cohérence de l'organisation et du projet de la FPH aux yeux de ses partenaires.

D'abord, les groupes n'étaient pas fermés. Par exemple les groupes « qui ? » et « comment ? » ont effectué une partie de leur travail en commun.

Ensuite, l'interaction a été très intense au sein même de l'équipe ainsi qu'à l'égard des partenaires. De fait, la pratique de l'interview – de partenaires mais aussi des membres de l'équipe ⁶² – a connu pendant cette période un grand succès, donnant la parole, favorisant l'écoute, ouvrant

^{62.} Par exemple, lors de la capitalisation des services généraux, une série d'interviews a été menée par Christian Casals afin de laisser s'exprimer les représentations internes.

les mentalités et jetant des ponts là où le silence laissait auparavant trop de place aux malentendus et aux non-dits. Ainsi les partenaires ont-ils vu s'offrir la possibilité de dire leur point de vue ouvertement, et parfois vertement. Ce qui a créé une bouffée d'air frais et a permis d'ouvrir quelques écoutilles. De même, les membres de l'équipe dialoguaient sur un autre mode, plus égalitaire, plus transversal, plus formalisé aussi. Ils n'étaient pas seulement les interviewers, mais aussi les interviewés... Ils disaient ce qu'ils pensaient sur eux-mêmes et mettaient à plat ce qu'il est convenu d'appeler leurs « imaginaires » ⁶³.

Troisième point, d'ailleurs lié au précédent : l'importance des « histoires ». Le groupe « qui ? » a élaboré une méthode reprise et adaptée ensuite par les autres groupes. Cette méthode a permis non seulement de relever l'exemplarité de certaines aventures selon leur réussite ou leur échec. Elle a permis aussi à la Fondation et à la nébuleuse où elle gravite de se raconter, d'entrer dans la dimension du récit fondateur. C'est aussi une manière de comprendre cette période de production pléthorique de récits : la FPH se raconte, elle s'approprie sa propre histoire qu'elle est ainsi en mesure de partager et de perpétuer. Ce qui n'est pas le moindre des ferments d'unité produits par la capitalisation.

Il faut noter que la première période sabbatique s'était faite en petit comité, l'équipe n'excédant pas en 1989 la dizaine de personnes. En 2002, la donne est totalement différente. L'équipe permanente a doublé, et les partenariats, en même temps qu'ils se sont multipliés, ont gagné en diversité et en complexité. L'enjeu était donc important d'affirmer une identité forte et de la mettre en mots.

Une dynamique d'autogestion 64

La capitalisation a représenté pour la Fondation un véritable moment d'autogestion, induisant une dynamique spontanée d'auto-organisation: les groupes ont échangé et conduit leur propre cheminement, sans que la direction n'intervienne dans ce processus. Tous étaient conscients de la diversité des matériaux à disposition et du fait qu'il n'était guère possible de les traiter de la même manière. Les divergences n'ont choqué personne. L'équipe a par ailleurs été libre de fixer le résultat de son travail. « Nous avons surtout appris à travailler ensemble. Il y a eu recomposition des cartes à l'intérieur de la Fondation. L'équipe s'est retrouvée à travers ce processus. »

^{63.} C'est-à-dire ce qui est à la source des pensées et des jugements, sans être à son tour pensé ni jugé. Les imaginaires forment ainsi un « impensé » qui est souvent à l'origine des préjugés et des malentendus.

^{64.} Ce paragraphe est une reprise quasi littérale du document interne rédigé par Sylvie Robert, résultat d'une réunion d'équipe à la FPH le 29 mars 2004.

Là où, au cours des années passées, les efforts de croisement entre programmes avaient été plutôt laborieux, des croisements de fait, entre personnes, entre méthodes de travail, sont advenus sans qu'ils aient été particulièrement programmés. Des collègues qui se parlaient peu se sont mis à se découvrir, non autour de l'obligation de travailler ensemble, mais autour d'un certain plaisir, celui d'inventer de nouvelles méthodes d'investigation, d'essayer d'y voir clair dans des domaines peu clairs... Un moment « touchant » a été celui où certains groupes ont décidé d'adopter les méthodes des autres, sans réaction identitaire. Dans ce processus, les jeunes ont eu autant de poids que les vieux, les vieux autant de poids que les jeunes, là encore sans réaction d'identités blessées.

Vers les nouvelles orientations

La capitalisation a surtout permis de clarifier et d'organiser les méthodes, par exemple à travers le classement en nomenclature du groupe « comment? ». On a vu que ce travail sur la nomenclature a inspiré les nouvelles orientations de la Fondation, certainement plus que le travail de synthèse de la capitalisation, et plus aussi que le résultat des capitalisations sectorielles. Une réflexion diffuse issue des multiples réunions qui se sont tenues a également contribué à l'élaboration du nouveau projet.

Quant à l'analyse fine attendue de la capitalisation collective par groupes, elle a buté sur le manque d'approfondissement du matériau de travail, celui-ci ayant toujours été réuni dans une certaine urgence – par exemple: les Post-it lors de la réunion du 13 mai, ou l'intégralité des fiches du groupe «comment?» rédigées en moins d'un mois... En même temps, demander à un matériau plus qu'il ne peut donner risquerait d'être improductif. Il fallait donc opérer un véritable «saut qualitatif» pour établir un document à la fois synthétique et prospectif, un document qui, malgré les lacunes de la capitalisation, en soit le couronnement finalisé: ce sera le *Projet 2003-2010*, rédigé en juillet 2003 par Pierre Calame. C'est ce en quoi culmine théoriquement le processus de capitalisation.

L'un ne tient pas dans l'autre

Dans la pratique toutefois, il en est autrement: la capitalisation ne se résume pas à préparer les nouvelles orientations, pas plus que les nouvelles orientations ne se contentent de faire une synthèse de la capitalisation. L'un ne tient pas dans l'autre, et réciproquement.

D'abord, les nouvelles orientations ne se sont pas seulement nourries de la capitalisation. Nous l'avons vu, l'Assemblée de Lille, ainsi que les différents cahiers de propositions 65 issus des travaux de l'Alliance pour un

^{65.} Le principe est que pour chaque chantier thématique – les principes de gouvernance, la gestion des ressources naturelles, le dialogue interreligieux... – un collectif élabore des propositions pour le XXI^e siècle.

monde pluriel, responsable et solidaire, ont été décisifs. De même, l'apport des différentes « périodes sabbatiques » annuelles ou bisannuelles qui ont précédé la sabbatiale 2002-2003 avaient permis de formuler quelques cahiers des charges, quelques points laissés en suspens que le nouveau projet prend en compte ⁶⁶.

À l'inverse, la capitalisation ne s'en tient pas à la préparation des nouvelles orientations. Elle a été un processus global qui intègre les nouvelles orientations dans son calendrier, mais les déborde en ce qui concerne les apprentissages et les effets structurels: ainsi de la réorganisation interne, de la cohésion de l'équipe, de l'invention des méthodes...

Ouelle unité?

Au terme de ce périple, on peut être saisi par une impression de diversité. Pour terminer, un petit récapitulatif synthétique peut donc s'avérer utile. On peut ainsi lister quelques facteurs qui font l'unité de la capitalisation de la FPH.

- Un premier facteur d'unité, c'est la définition de base de la capitalisation: un processus transversal consistant à extraire de l'expérience une connaissance durable, utile pour l'organisation et l'action, et profitable au plus grand nombre. Dans un souci croissant de transversalité, les trois démarches ont eu pour but de tirer les leçons du passé afin de mieux s'investir dans l'avenir. Ce savoir et ce savoir-faire sont pour la plupart destinés à être partagés.
- La capitalisation ainsi définie a été mise en œuvre pendant la période sabbatique, deuxième facteur d'unité. Malgré des rythmes différents, les trois types de capitalisation processus sectoriel, collectif et d'élaboration des nouvelles orientations ont été conduits dans les limites de cette période. Celle-ci était régie par des objectifs communs qui concernaient d'une manière ou d'une autre chacune des trois démarches.
- Par ailleurs, le principe structurel de la sabbatiale et la capitalisation qu'il commande ont pour principale raison d'être la redéfinition des axes stratégiques de la FPH ⁶⁷: telle est la finalité statutaire de la sabbatiale, troisième facteur d'unité du processus de capitalisation.
- Or, à nouvelles missions, nouvelle organisation: c'est le fondement de l'ingénierie institutionnelle, définie comme « l'art de concevoir des institutions dont la "logique profonde" va dans le sens des objectifs poursuivis ». Une des vertus de la capitalisation a donc été de mettre en pratique ce principe majeur de la gouvernance. Ainsi, par exemple, la

^{66.} Voir à ce sujet l'annexe BIP n° 606 de la note « Organisation de la sabbatiale 2002, Les objectifs, la méthode et le calendrier de la sabbatiale en vue de définir les grandes orientations du projet 2003-2010 de la FPH », Pierre Calame, février 2002.

^{67.} En l'occurrence, l'élaboration des nouvelles orientations 2003-2010 de la FPH.

comptabilité analytique a été entièrement remodelée, les responsabilités individuelles et collectives intégralement redéfinies, les modalités du partenariat repensées...

- Un cinquième facteur d'unité est le décloisonnement qu'a provoqué le processus, aussi bien en recentrant les stratégies d'action autour de trois grands axes la pensée de la gouvernance, les alternatives de développement et l'éthique ⁶⁸ qu'en soudant l'équipe, élargie aux partenaires les plus proches, autour du projet commun. À ce propos, une capitalisation réussie devrait agir aussi comme une véritable «thérapie collective » ⁶⁹, dont les effets sur les représentations et les relations seront lisibles à plus long terme.
- Enfin, dans la continuité de ce dernier point, il y a eu, progressivement, construction d'une vision commune, production d'une intelligence collective par la réappropriation collective du passé.

La capitalisation s'affirme ainsi pleinement dans son caractère global (tout est concerné) et instituant (on entre dans une étape nouvelle).

En tant qu'elle est instituante, qu'elle repense intégralement son projet, la capitalisation ne peut se faire que périodiquement, à l'occasion d'une période qui lui est consacrée. Mais comme démarche globale, concernant de proche en proche chacune des activités internes et externes de la Fondation, on ne peut laisser passer dix années, ni même sept avant de faire une mise à plat ou un bilan intermédiaire, ne serait-ce qu'à cause de la vitesse à laquelle l'information s'échange et s'accumule. La capitalisation doit donc être un souci constant.

L'un des apports de la sabbatiale aura donc été de mettre en place un processus de capitalisation permanente: voilà donc que pour finir, on recommence. À la marche maintenant de montrer ce nouveau chemin.

Thomas Mouriès, FPH, le 22 juin 2004

2. La base de fiches de la FPH

Le premier format de fiches créés par la Fondation à la fin des années 1980 est le format Dph pour l'échange d'expériences. Au cours de la décennie 1990, la Fondation a développé d'autres formats de fiches pour

^{68.} Ce sont les trois grands axes stratégiques des nouvelles orientations de la FPH pour la période 2003-2010.

^{69.} Le rapprochement entre capitalisation d'expérience et thérapie collective est opéré par Pierre Calame. Il s'agit de bien comprendre que le moment de la capitalisation d'expérience est pleinement de l'ordre de la crise: crise épistémologique (c'est-à-dire qui a rapport à la connaissance), mais aussi affective. Pierre Calame va jusqu'à dire « le jour où l'on voit que des pratiques de thérapie collective sont possibles, je ne verrais rien de choquant dans le fait d'associer au financement d'une capitalisation le financement d'une thérapie », extrait de Analyser et valoriser un capital d'expérience, Repères pour une méthode de capitalisation », op. cit., p. 169.

ses besoins propres (fiche de suivi, fiche documentaire...) alors que plusieurs logiciels étaient développés pour gérer le format Dph (certains basés sur WinISIS, un logiciel documentaire de l'Unesco).

Avec le développement d'Internet et les progrès de l'informatique, il est rapidement apparu nécessaire de passer à une nouvelle génération d'outils. Ce développement a commencé en 2002. Le principe directeur du développement est le suivant: fournir un outil de saisie et de consultation accessible à partir de n'importe quel navigateur web, facilement modulable pour répondre aux besoins de la Fondation et pouvoir être utilisé par d'autres, notamment dans le cadre de la création de sites ressource.

Afin d'assurer une diffusion maximale de cet outil, il a été fait dès le départ le choix d'un développement en interne sur la base de logiciels libres et des standards existants. La base de fiches de la FPH comprend quatre types de fiches:

- des fiches Dph;
- des fiches BIP (bibliothèque interne permanente) qui sont des cartes d'identité de documents;
 - des fiches de suivi:
 - des fiches sommaires pour l'archivage.

Une autre base est développée en parallèle pour tout ce qui touche au budget (déclenchement de financement, convention type...).

En 2003, la FPH est entrée dans une période sabbatique afin de définir ses orientations pour les sept années à venir. L'un des travaux de cette année sabbatique était l'archivage et la capitalisation des programmes de la Fondation pour les dix dernières années. L'archivage s'est principalement basé sur deux types de fiches: les fiches BIP et les fiches sommaires, les fiches sommaires décrivant le contenu d'une boîte d'archives ou d'un répertoire informatique, les fiches BIP décrivant des documents.

Pour chaque document, un archiveur a le choix entre:

- 1. le détruire :
- 2. le classer dans une boîte ou le copier dans un répertoire pour la version informatique;
- 3. le classer dans une boîte ou le copier dans un répertoire et faire une fiche BIP sur ce document.

Le choix 3 est réservé aux documents intéressants, susceptibles de faire l'objet d'une valorisation (cédérom, téléchargement en ligne...). Un échange de lettres suivra le cas 2 alors que la synthèse d'un colloque le 3.

Par ailleurs, chaque fiche doit être indexée suivant un certain nombre de «thésaurus». Ainsi, pour une fiche, il faudra préciser sa nomenclature (nomenclature de travail de la Fondation), les mots clés géographiques et thématiques la décrivant. Ces thésaurus permettent une recherche transversale entre les fiches.

Vincent Calame, FPH

3. État des lieux de Dph et esquisse de l'avenir: leçons tirées de la capitalisation

Avant propos

La capitalisation de Dph a été lancée en juillet 2002. Aujourd'hui, deux processus géoculturels et collectifs ont pu être conduits, en Europe et en Amérique latine. La capitalisation africaine s'est concentrée, pour l'instant, sur les expériences du Sénégal et du Cameroun, sans processus collectif. L'Asie est, quant à elle, absente de la capitalisation. L'analyse des itinéraires des membres anciens a été menée comme prévu, ainsi que le bilan de l'état de la banque d'expériences.

Comprendre l'avenir de Dph, c'est comprendre son passé. Approcher son histoire, c'est entrer dans la somme des petites histoires qui se sont donné un jour la tâche de cheminer ensemble. Histoires d'institutions, mais avant tout histoires de personnes de chair et d'os, avec tout ce qu'elles comportent de passion, d'abnégation et de déception. Et qui toutes ont donné saveur et humeur à cette aventure commune, jeune déjà de seize ans de parcours.

Quelques grandes phases paraissent se dessiner dans cette histoire

L'âge de la naissance. Politique documentaire, adhésion et prosélytisme. C'est une période de grande construction. Le projet trouve sa cohérence dans l'adhésion, d'abord personnelle, puis institutionnelle, à cette aventure qui se dessine au fur et à mesure de réunions techniques. Cette période est marquée par de la prestation de services: la Fondation doit, surtout et avant tout, organiser la masse importante d'information qu'elle a accumulée, pour la rendre utile... à son action. Elle souhaite également faire le point sur les connaissances existant ailleurs (chez les partenaires) pour les confronter avec sa propre action (les synthèses bibliographiques). Dans ce contexte, Dph devient une brique d'information: « la fiche Dph » est là pour dégager les idées force du document et, par la suite, de l'expérience, et bâtir ainsi l'ensemble de l'architecture: banque de données, thésaurus, partenariats induits. « Plus on est de fous, plus on rit », dit le dicton, car il fallait à tout prix montrer que cela marche.

L'âge de la dissémination et de l'interdépendance. La difficulté de la tâche crée la cohésion. Les formations chez les partenaires s'enchaînent (notamment pour le logiciel) et Dph se fait l'ambassadeur d'un système qui montre rapidement ce qu'il est capable de produire (collection Base arrière, puis Passerelles), la banque d'expériences grandit, et on prend conscience que tout se tient: le technique (logiciel et banque de données), la philosophie (construire et faire circuler l'information utile à l'action, lier réflexion et action) et le projet (la construction d'un réseau d'échanges d'expériences capable de construire un savoir collectif

aisément utilisable et transmissible). Les réseaux associés s'engagent à faire vivre cette discipline documentaire à l'intérieur de leur structure et à mutualiser leurs apprentissages.

L'âge de la diversification et des questionnements. La fin du complot. La dissémination de la philosophie fait naître de façon inégale et disparate des médiations qui n'avaient pas été prévues dans le projet initial. À la documentation et à la gestion de la banque de données viennent s'ajouter l'animation de réseaux (pour faire vivre les dialogues dans un milieu), la capitalisation (pour créer la connaissance à partir de l'expérience accumulée), l'autoformation (pour apprendre à gérer sa propre information), l'auto-évaluation (pour faire le point avec soi-même)... De nouvelles compétences se créent et se diversifient en fonction des pratiques. Bientôt, ces nouvelles compétences n'arrivent plus à s'articuler dans le réseau. Elles ne se vivent pas en complémentarité (car la banque et la fiche dictent leur loi?) et le réseau devient plus grand que sa réponse institutionnelle. Il cherche alors de nouvelles formes organisationnelles, s'essayant aux réunions des têtes de réseaux, au parlement de Dph, aux rencontres internationales (Ran puis Rite), à l'autogestion, au Ceno avec, toujours, le même souci: relier unité et diversité. Indépendance et cohésion.

Ces diverses tentatives ne se sont toutefois pas forcément accompagnées d'une prise de conscience du type de pouvoir et d'autorité qu'un tel mode d'organisation était en train de faire naître, et requerrait pour avancer. Le réseau continua à suivre un fonctionnement qui ne tenait pas compte de cette diversité de fonctions, d'utilisations, voire de stratégies.

De plus, les nouvelles technologies, l'Internet, le web, les nouveaux prototypes de connexion et de recherche viennent bouleverser la donne en un temps record. C'est le temps des questionnements et des doutes, avec tout ce que cela apporte comme peur, désir et frustration.

De son côté, la Fondation s'engage dans des choix stratégiques qui lui permettent de soutenir le développement d'une alliance mondiale. Dph se teste à l'accompagnement, au soutien méthodologique, créant encore de nouvelles compétences...

Après cette vision historique (essentiellement recomposée à partir de la capitalisation des itinéraires individuels, deuxième axe de la capitalisation de Dph), il est nécessaire de pointer où en est Dph aujourd'hui, et de dégager quelques éléments permettant d'envisager son avenir.

Dph n'est plus un réseau mais une diversité d'usages et de méthodes qui tentent de répondre à une diversité de préoccupations et de thèmes de travail

Actuellement, les partenaires ne se sentent plus membres d'un quelconque réseau Dph. Un réseau implique forcément une certaine

communication et interrelation entre l'ensemble de ses parties. Tel n'est pas le cas de Dph. Cette communication n'existe pas ou est beaucoup trop partielle et délimitée dans le temps, lors d'actions thématiques précises (UE-ACP, Assemblée mondiale de Pobladores, capitalisation...). L'équipe Dph est insuffisante pour les exigences d'animation de l'ensemble et le CENO est un échec.

Pourtant, il y a une réelle utilisation des méthodes (beaucoup d'entre elles sont nouvelles ou réadaptées) sur tous les continents. Et les idées portées par la philosophie du réseau sont chéries et créent de la cohésion (notamment en Amérique latine). Ces usages nouveaux ont créé des effets induits qui pourraient donner des clés pour comprendre la nature même de Dph.

Les effets induits de Dph sont énormes et ne peuvent se refléter dans la seule banque d'expériences

La liste des utilisations de Dph et de leurs impacts est immense. L'articulation des méthodes (la méthode Dph avec d'autres) et de la philosophie a produit des effets que nous n'avions pas prévus et qui, forcément, ne se retrouvent pas dans une transcription en termes de production de fiches ou de la banque d'expériences: la connaissance de soi, la construction de dialogues avec autrui, se faire connaître, éviter de « ré-inventer l'eau chaude », anticiper la démocratie localement, se renforcer avec la connaissance des autres, apprendre à maîtriser l'écriture, se laisser « contaminer » par la différence, par l'autre... Cette multiplicité d'effets portés par Dph prouve que Dph peut s'adapter à un fort métissage. Du 100 % Dph, cela n'existe pas. Et cette capacité de s'articuler avec d'autres façons de faire est un potentiel important. Aujourd'hui, il faudrait élaborer de nouveaux indicateurs d'impact adaptés à la réalité de Dph. Sans cela, il n'y a pas de valorisation, ni d'auto-estime du travail réalisé.

Il faut réactualiser Dph

L'ensemble des capitalisations s'accorde sur ce point: Dph n'est plus d'actualité. Il faut désormais intégrer les nouvelles méthodes qui se sont créées par métissages successifs et se sont adaptées aux réalités des groupes. Ces méthodes et usages s'inscrivent dans un système large d'échange d'expériences et non plus seulement dans le processus de production de fiches Dph.

Ces constats soulèvent plusieurs problèmes:

– La fiche et par extension le rôle de l'écrit. Les normes sont ressenties comme trop rigides et ne pouvant capter l'expression de l'expérience (les Africains, par exemple, ne parviennent pas à dissocier texte de commentaire car « le récit est ce qu'ils pensent »). Puisque l'objet de Dph est

de créer des savoirs utiles, d'autres formes d'expression peuvent produire un meilleur résultat (l'image, le son).

- La diversification des supports d'échange et le poids du multimédia. Il faut combiner plusieurs formes d'expression et de diffusion de l'expérience pour créer la connaissance. Le multimédia devrait être la base de Dph.
- La dissociation de l'information (la fiche) et de la gestion de la banque de données. Aujourd'hui, les contenus accumulés sont prisonniers de la banque d'expériences et de ses outils de gestion. Le déséquilibre entre l'abondance d'information et son utilisation réduite s'explique en grande partie par ce poids oppressant de la technique.
- Le web comme opportunité: une porte ouverte vers la connaissance utile. Dph doit être repensé en fonction des nouvelles facilités (recherche, indexation, organisation à distance, diffusion) qu'offre Internet.
- Créativité et efficacité. Réactualiser Dph nécessite une grande dose de créativité pour s'adapter aux nouvelles réalités de l'échange d'expériences, et une efficacité réelle au service des processus auxquels il prétend venir en aide. Il doit s'allier à des professionnels et chercher de nouvelles voies, mais aussi insérer l'expérience accumulée dans des processus humains.

L'information n'est pas utile à l'action; la mise en relation crée la connaissance utile à l'action

Pour créer un savoir utile à partir des pratiques des gens, un ensemble de médiations différentes et d'acteurs spécifiques de ces médiations est essentiel (les producteurs d'information, les utilisateurs, les gestionnaires, les acteurs méthodologiques, les animateurs, les acteurs d'interface qui créent les liens en dehors du groupe, les diffuseurs, les éditeurs, les financeurs...).

Dph ne peut être une fin en soi mais doit s'inscrire dans une chaîne d'actions. C'est cette mise en relation (de l'information, des acteurs, des idées, des problèmes) qui crée la connaissance utile.

Le défi de Dph est en dehors de Dph

Dph n'aura de sens que s'il redéfinit son projet autour des enjeux majeurs de l'humanité: outiller les mouvements sociaux, renforcer les réseaux citoyens, créer les dialogues pour construire la paix, renforcer les stratégies des collectifs humains, replacer l'expérience au centre des décisions, donner la parole aux sans voix...

Inventer une nouvelle gouvernance

Repenser la gouvernance de Dph doit être l'un des chantiers majeurs des mois à venir. La tâche n'est pas facile car le sentiment que les partenaires veulent tout et son contraire prédomine et, en plus, il y a, à l'évidence, une forte concurrence sur le marché de l'échange d'expériences. Actuellement, une grande incohérence réside dans une situation de nonchoix permanent. Ce qui est clair pour tout le monde, c'est que si réseau il doit y avoir, les règles doivent être claires et acceptées par l'ensemble. Quelques pistes se dessinent déjà:

- Penser un Dph avec plusieurs projets de développement de l'échange d'expériences pilotés, chacun (formation, production, valorisation...), par un responsable de projet.
- Centraliser le noyau dur. Certaines tâches, comme la gestion technique de la banque d'expériences, doivent êtres centralisées et professionnalisées (en lien avec les NTIC). Cette gestion se nourrirait de l'ensemble de l'expérience captée par des professionnels.
- Interdépendance de fonctions: plusieurs pools professionnels peuvent se développer en lien avec les médiations dans l'échange d'expériences: animation, valorisation, production...
 - Mutualiser et renforcer les pôles de compétences.
- Dissocier la mouvance du réseau de sa gouvernance. Dph doit continuer à rester une mouvance de personnes s'inspirant de sa philosophie. Un espace ouvert, de connivence et de partage. À coté de cela, un pool de projets méthodologiques précis ferait la charpente de Dph. On ne pourrait donc plus parler de « membre » de Dph.

Mener la capitalisation à son terme

L'idée majeure de cette réflexion est bien que la capitalisation ne peut s'arrêter maintenant. Il nous faut achever le processus là où il n'a pas encore démarré (en Asie), le rendre collectif en Afrique, et, surtout, croiser les regards des différents axes pour dégager collectivement le nouveau projet Dph. Ce nouveau projet doit inclure un dialogue partenarial avec la Fondation. Et doit prendre en compte ce qui ressort des différents processus, à savoir que les gens réitèrent leur volonté de maintenir leurs liens et de continuer à travailler dans le « nouveau Dph ».

Réflexion 1: la décision prise de privilégier l'introduction de Dph dans les autres programmes de la FPH (au lieu de le concentrer dans la politique Dph) a des résultats concrets positifs, mais, comme corollaire, un manque de sentiment d'appartenance à Dph, ressenti par les partenaires africains comme un abandon (ce n'est plus Dph qui les guide).

Réflexion 2: le fait de confier le soutien méthodologique à une personne qui n'est pas membre de la Fondation (même si elle en est très proche) décentralise les compétences, ce qui est bien, mais trouble les

relations et le jeu de rapports dans la coordination avec Dph (des propositions venant des partenaires n'arrivent pas jusqu'à l'équipe; on ne comprend pas toujours la finalité du rôle joué par chacun, ni ses motivations, qui impliquent des problèmes de territoire, de statut, de visibilité, de jalousie...).

Réflexion 3: notre option méthodologique, qui consistait à coller à des processus externes et à les soutenir avec nos savoir-faire et méthodes, a permis une grande diversité d'usages, un enrichissement de nos façons de faire, mais aussi un profond déséquilibre dans la constitution d'un réseau vivant et communicant.

Réflexion 4: je cite ici les trois niveaux sur lesquels le nouveau concept Dph, selon Bernard Lecomte, doit être repensé:

- L'apprentissage de l'esprit Dph: une autre manière de structurer les savoirs; ou comment transformer la parole des gens en outils de travail? Comment créer un savoir « utile » à partir des pratiques?
- L'apprentissage de la fiche Dph: une autre manière de structurer l'information; ou comment réfléchir aussi aux aspects émotionnels et non palpables d'une expérience?
- L'apprentissage de l'échange d'expériences: une autre manière de communiquer entre expériences; ou comment capitaliser, réinventer, évoluer, susciter de la créativité plutôt que de « copier » l'expérience ? Un vrai défi depuis que l'homme existe!

Réflexion 5: le réseau est conscient de la diversité de ses méthodes et de ses usages mais n'est pas prêt à les rendre complémentaires. Est-ce parce que l'idée porteuse de l'ensemble (la brique utile) à partir de laquelle tout se connecte et qui donne la cohérence à l'ensemble a changé, ou évolué ou disparu?

Vladimir Ugarte, Dph0152, 22 mars 2003

4. L'évolution des thèmes abordés par Dph au fil de l'évolution historique en Amérique latine

L'évolution des contextes entraîne une adaptation des stratégies

Si l'on se penche sur l'histoire de l'Amérique latine, en tenant compte, notamment, des changements structurels imposés à la région ces dix dernières années, en particulier l'application stricte du modèle néolibéral à des économies fragiles, on peut affirmer qu'est intervenu un affaiblissement manifeste de la capacité industrielle que le continent avait réussi à mettre en place, accompagné d'un accroissement surprenant des indices de pauvreté, de chômage, de dénutrition, de discrimination et de violences de tout ordre. On observe également une détérioration consécutive du niveau de vie des plus pauvres, en ville comme à la campagne, et un déclin progressif des classes moyennes sur l'ensemble du continent. Ces constats sont partagés par les différents contextes dans lesquels les partenaires de Dph évoluent sur le continent. Ces derniers ont dû s'adapter à ces constantes pour essayer d'affronter les nouveaux problèmes créés par ces précarités induites par le modèle politique, économique et social actuel. Pour toutes ces raisons, l'ensemble des organisations impliquées dans l'initiative régionale de Dph ont centré prioritairement leurs efforts d'intervention sur, plus ou moins, trente-cinq axes thématiques. Ces axes se sont progressivement construits en accord avec les contextes locaux, puis, peu à peu, ont évolué vers la recherche de solutions aux besoins communs imposés par le contexte régional à l'échelle de toute l'Amérique latine. Nous allons essayer de dater les actions thématiques menées par les partenaires de Dph sur place, pour la période 1992-2002, période qui peut elle-même être scindée en trois moments, sans qu'il faille toutefois penser que les problèmes abordés au cours de ces trois moments sont résolus. Il s'agit plutôt ici d'identifier les priorités définies durant ce laps de temps, de déterminer les thèmes communs, et de penser les problématiques du futur.

1992-1996: Moment d'apprentissage de la méthode et de recherche de ses applications

Le thème central est ici l'échange d'expériences comme solution alternative à des problèmes du type: le droit à un logement, à un travail, à l'éducation et la préservation du milieu ambiant. Il s'agit de s'inspirer d'expériences menées dans des contextes similaires, ailleurs dans le monde, qu'elles soient pires ou meilleures, et d'en tirer des enseignements pour résoudre les difficultés rencontrées localement. Des travailleurs sociaux, qui avaient pour la plupart des liens forts avec la FPH et le milieu social universitaire français, ont alors souhaité construire une banque de données d'expériences. Une fois ces pionniers rompus à la méthode des fiches et leur banque de données mise en place, ils contribuèrent à faire

connaître la méthode Dph et ses atouts sur place, et créèrent les conditions pour le maintien d'une relation suivie avec la FPH, proposant rapidement d'élargir la réflexion et le champ de leurs actions sous l'influence des réponses apportées à des problèmes similaires dans le monde. Ils ont su donner de la plus-value à la méthode des fiches et à la banque de données et ont porté leurs préoccupations et leurs interventions du local au régional. Parmi eux, des Brésiliens, des Mexicains, des Vénézuéliens et des Colombiens, mais aussi quelques Français qui travaillèrent plus précisément avec le Pérou, l'Équateur et le Costa Rica.

1996-1999: Croissance et élargissement de la thématique

L'utilité de la méthode Dph, tant pour échanger des informations entre contextes similaires que pour penser des solutions pratiques, est établie. Désormais, le spectre des préoccupations s'agrandit, jusqu'à englober des problèmes informatiques liés à la communication, et se focalise sur les conséquences d'une concentration démesurée de la richesse, de l'augmentation de la pauvreté, et des problèmes de développement (rural, urbain, durable...). Des problématiques comme le droit au logement furent dès lors approfondies et traitées en priorité, au sein du problème plus global de l'habitat, de la production sociale de logements, de la récupération collective de la mémoire des centres historiques. Collatérale et, dans une certaine mesure, liée au développement, la recherche de solutions pour les enfants des rues, pour éradiquer la malnutrition, pour l'égalité des genres est également portée au premier plan. Cette seconde étape est marquée par un enthousiasme collectif pour répondre rapidement à la multitude de difficultés engendrées par le déclin vertigineux de la qualité de la vie sur le continent. Les acteurs furent toutefois victimes de cet enthousiasme et perdirent de vue leurs forces propres, qu'ils auraient dû essayer de concentrer sur le cœur des problèmes; au point qu'une grande dispersion des axes abordés empêcha une action de plus grande envergure et obscurcit l'identification des expériences porteuses d'enseignements. C'est en réponse à ces difficultés, mais aussi à la nécessité de poursuivre l'échange d'informations, qu'apparurent des projets comme l'Espace de rencontres et l'initiative latino-américaine, qui ne parvinrent pas, cependant, à atteindre un niveau de développement suffisant, et remirent à demain l'édification d'une grande initiative latino-américaine de Dph.

1999-2002: Consolidation et sagesse

La rencontre internationale de travail et d'échange (Rite) 1999 d'Abidjan (Côte-d'Ivoire) réaffirma la dispersion des axes de travail comme l'un des principaux problèmes des initiatives latino-américaines. De plus, il semble que les solutions proposées par ces initiatives et leurs façons de partager l'information divergent elles aussi. Par conséquent,

tandis que de nombreux thèmes et problèmes abordés depuis 1992 étaient communs à tout le continent compte tenu de la crise généralisée, la majorité des projets Dph en Amérique latine se trouvent gérer des thèmes communs davantage par coïncidence qu'à la suite d'une concertation. Ces thèmes gravitent alors essentiellement autour de la démocratie: la culture et la paix, le pouvoir local, la participation citoyenne et les réseaux citovens, les jeunes, l'interculturel, les droits économiques, sociaux et culturels, la justice communautaire, la production agricole et la micro-entreprise. Dans le même temps, sous l'impulsion de la coordination centrale de Dph, un travail plus collectif est encouragé, et l'échange avec des secteurs sociaux plus larges et de nouvelles organisations stimulé. La préoccupation majeure restant la résolution des conflits générés par l'aggravation de la crise latino-américaine, des initiatives émanant des secteurs les plus exposés sont soutenues: les jeunes, les indigènes, les paysans, les femmes, la paix et les projets locaux à résonance régionale. Ce dernier mouvement fut rendu possible par l'expérience accumulée et grâce à une certaine sagesse tirée de la perspicacité des analyses et, surtout, poussée par l'identification des besoins du continent et des problèmes créés par la généralisation des politiques modelées sur celle des États-Unis qui, de toute évidence, cherchent à reprendre les rennes de l'Amérique latine.

Enfin, l'Amérique latine se penche sur elle-même et chaque pays reconnaît que ses propres problèmes sont communs à l'ensemble des pays de la région et demandent, par conséquent, des solutions et des actions conjointes autour de thèmes de travail comme l'ALCA (Área de Libre Comercio de las Américas – Zone de libre-échange des Amériques), le plan Colombia, le plan Puebla Panamá, les droits des peuples, la souveraineté, le narcotrafic, la démocratie et tout ce qui accroît la crise que traverse l'hémisphère.

L'étude de ces trois moments éprouvés par les partenaires de Dph en Amérique latine montre que les axes thématiques transversaux (comme l'éducation, la culture, le milieu ambiant, le développement, la paix) et les thèmes politiques et sociaux généraux occupent une place prédominante au sein des préoccupations, mais aussi des actions menées avec la méthode Dph. La conjoncture socio-économique et politique dans laquelle sont plongées les initiatives instaurent toutefois la nécessité impérieuse de travailler sur des problèmes à l'actualité plus proche et d'envergure régionale (comme l'Alca, le Mercosur, le plan Colombia, le plan Puebla Panamá, les effets de la dollarisation, les mouvements financiers et sociaux en Amérique latine). Si nous parvenons à établir un rapport systématique des répercussions de ces politiques, nous pourrons alors affirmer que la méthode Dph a l'envergure d'un réseau dans la région.

Diego Escobar, Réseau constructeurs de paix de Colombie, 2003

3. La Fondation Terre des hommes – Lausanne (Tdh)

«Créée par Edmond Kaiser en 1960, la Fondation Terre des hommes 70 est une ONG suisse d'aide à l'enfance, active dans une trentaine de pays de par le monde, dans des contextes d'urgence et/ou de développement. Elle fonctionne avec un budget annuel de 35 millions de francs suisses (dont les deux tiers de dons privés) et plus de cent projets mis en œuvre directement ou via des organisations partenaires locales. Elle intervient prioritairement dans les domaines de la santé, du social, de la protection et des droits de l'enfant, sans préoccupation d'ordre politique, racial ou confessionnel. La Fondation Terre des hommes agit en tant qu'ambassadrice des enfants en s'engageant, par des actions de plaidoyer et de campagnes nationales et internationales, à ce que soit respectée la Convention relative aux droits de l'enfant des Nations unies, ratifiée par la quasi-totalité des États dans le monde. Elle est membre de la Fédération internationale des Terre des hommes (FITDH), regroupant dix organisations portant le même nom, basées dans différents pays et indépendantes les unes des autres.

^{70.} Extrait du site de Tdh: www.tdh.ch.

1. Le système de capitalisation à Tdh

Pour la Fondation Terre des hommes – Lausanne (Tdh), «capitaliser, c'est rendre l'expérience partageable». Si une organisation capitalise ses propres expériences en permanence, même inconsciemment, elle ne le fait pas pour autant de manière systématique et ordonnée, ni forcément sur un plan institutionnel. Ainsi, à Tdh comme ailleurs, le savoir a trop longtemps eu tendance à reposer sur des individualités qui, une fois parties, emportent avec eux tout ou partie de cette riche et unique expérience.

Afin de consolider sa mémoire institutionnelle, de tirer les enseignements de ses succès et échecs et de les partager, Tdh s'est fixé comme priorité stratégique la mise en place progressive d'un système de capitalisation autour de plusieurs niveaux:

- la capitalisation par cycle de projet, faite par les équipes de terrain sur une ou plusieurs expériences liées aux projets;
- la capitalisation thématique (sectorielle) au travers d'un dispositif de personnes ressources spécialisées dans les domaines d'interventions prioritaires telles que définies par le plan stratégique de la Fondation. Les personnes ressources sont en contact fréquent et actif avec des institutions de référence (universités, recherche, ONU, réseaux d'ONG, plates-formes « qualité »…);
 - la validation de stratégies sectorielles par la direction.

Une plate-forme électronique accessible *via* une connexion Internet facilite l'échange en permettant le stockage et le partage de documents.

Le système de capitalisation repose et implique plusieurs catégories d'acteurs:

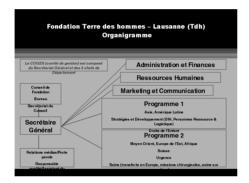
Les « opérationnels » :

- au siège (2004): deux chefs de département programmes, cinq zones géographiques (trois responsables et trois chargé(e)s de programmes, quatre responsables de desk, une déléguée itinérante, équipe du service adoption, équipe du service jeunesse) et un desk urgences (deux personnes);
- sur le terrain: trente délégué(e)s expatrié(e)s et/ou représentant(e)s nationaux, une centaine d'équipes de projets Tdh et/ou d'ONG partenaires (environ mille personnes).
- Les «spécialistes thématiques » au siège, soit en 2004, neuf personnes ressources: enfants en situation de rue (deux personnes), droits de l'enfant et justice des mineurs (une personne), exploitation et trafics d'enfants (une personne), psychosocial (une personne), santé (une personne), nutrition (une personne), VIH/sida (une personne basée en Roumanie), protection de l'enfance (une personne).

– Les «facilitateurs»: la cellule gestion cycle de projet et développement institutionnel et humain (une personne ressource GCP-DIH et un(e) assistant(e)⁷¹ pour l'appui méthodologique et le suivi des processus de capitalisation), ainsi que le responsable qualité ISO.

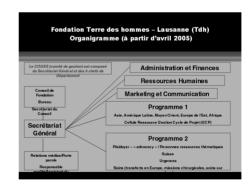
Les «externes», pour un appui technique en fonction des thèmes, à savoir: consultant(e)s, autres départements du siège (administration et finances, dont le service informatique; meting et communication; ressources humaines), échanges dans le cadre des réseaux mis en place par les personnes ressources...

Depuis mi-2003, un important travail de réflexion portant sur la structure du département des programmes a abouti à une décision de changement d'organigramme. Cette évolution doit permettre d'accorder à l'avenir plus de place à la stratégie de plaidoyer (*Advocacy*) tout en favorisant la transversalité de la capitalisation au sein de l'organisation.



Jusqu'en 2004

À partir de 2005



^{71.} Tdh a la chance et l'avantage de pouvoir accueillir des stagiaires ou des Junior Professional Officer (JPO) dans le cadre du programme de relève de la Coopération suisse (DDC). Ces forces vives supplémentaires, rémunérées intégralement par la DDC et mises à disposition de Tdh pour des durées allant de 12 à 18 mois, permettent un accompagnement et un suivi plus intensifs des différents processus de capitalisation en cours, d'augmenter la capacité de recherche/travaux de capitalisation sur des thèmes transversaux (hors secteurs ressources), ainsi que de mettre un plus fort accent sur la valorisation des produits qui en sont issus.

À noter que les personnes ressources thématiques n'entretiennent aucun lien hiérarchique (pouvoir décisionnel) vis-à-vis des zones géographiques et/ou du terrain. L'initiative pour lancer une démarche de capitalisation peut dès lors soit provenir spontanément des opérationnels (en fonction des besoins et/ou des succès-échecs constatés sur le terrain), soit découler de la politique GCP en vigueur (minimum une capitalisation par cycle de projet), ou encore être suscitée par les personnes ressources thématiques. La cellule GCP-DIH joue dans ce cadre un rôle fort d'appui et de conseil.

Introduire une culture de partage et d'apprentissage est tout sauf évident dans une organisation ayant plus de quarante ans d'histoire, qui plus est dans un environnement de plus en plus compétitif qui n'incite pas forcément toujours à la transparence... Le fait de pouvoir disposer de personnes ressources et de facilitateurs spécialisés est certainement un atout pour conceptualiser des thématiques, les échanger avec d'autres acteurs et promouvoir ce réflexe de partage.

Patrick Durisch, personne ressource GCP – DIH, Tdh

2. Comment capitaliser? Méthodes et outils à Tdh

Identifier les meilleures pratiques à la Fondation Terre des hommes – Lausanne (Tdh) prend des formes multiples. Pratiquée depuis longtemps dans les délégations et au siège de façon ponctuelle et spontanée, la capitalisation est devenue un processus systématisé à partir de 2001 avec l'introduction du manuel de cycle de projet. Aujourd'hui, la majorité des collaborateurs sont sensibilisés à cette démarche et y participent régulièrement. Une fonction à plein temps a été créée au siège pour former et sensibiliser les équipes de terrain au processus de capitalisation, assurer un soutien méthodologique et un suivi des rapports. Les personnes ressources jouent également un rôle clé pour capitaliser les expériences dans leur domaine respectif.

La réflexion critique sur les projets de terrain se déroule en continu, mais est marquée par plusieurs temps forts: la capitalisation en fin de phase de projet et la capitalisation thématique. La première a lieu lorsqu'un projet s'achève ou arrive au terme d'un cycle – généralement de trois ans. Ce processus est relativement intense et dure entre un et trois mois pour aboutir à un rapport rédigé selon un canevas général. Il peut s'effectuer parallèlement à l'évaluation finale, mais doit être clairement dissocié d'un jugement porté sur les résultats du projet. Pour les équipes de terrain, la capitalisation doit être perçue comme une occasion d'exprimer le «vécu» du projet et de mettre en valeur l'apprentissage réalisé, qu'il soit fondé sur des expériences positives ou négatives.

La capitalisation thématique, elle, peut s'échelonner sur une durée plus longue et impliquer l'analyse de différents projets en même temps. C'est le cas notamment de la capitalisation effectuée dans le domaine de la nutrition qui a nécessité la rédaction de rapports nationaux, puis l'organisation de trois réunions régionales en Afrique, en Asie et en Amérique latine. Le résultat de cette mise en commun fondera la stratégie sectorielle pour la nutrition commune à l'ensemble des projets de Tdh. Le processus complet qui s'achèvera mi-2004 aura duré près de trois ans et impliqué plus de vingt pays!

Dans les deux cas, plusieurs méthodes peuvent être appliquées pour collecter les leçons apprises. Quand le temps et les ressources sont disponibles, un atelier de capitalisation peut être organisé pour analyser tout ou un aspect d'un projet. Ces ateliers sont conçus pour permettre des échanges riches entre les intervenants qui formulent de manière collective les enseignements essentiels de leur action.

Une autre méthode consiste à mandater le délégué ou une personne interne au projet pour interviewer les équipes et analyser les processus d'apprentissage. Cela comporte une difficulté car la personne qui capitalise doit prendre le recul nécessaire par rapport à sa propre intervention. Dans le cas où la capitalisation est menée par une personne externe au projet, il s'agit surtout de donner la parole aux intervenants à tous les niveaux du projet, d'identifier les réajustements et problèmes rencontrés. Cela vise à mettre en lumière les solutions souvent innovantes qui ont été trouvées pour y remédier.

Tdh a testé récemment un outil simplifié (fiche) devant permettre une « capitalisation en continu », plus particulièrement (dans un premier temps) dans des contextes d'urgence. Compte tenu de la spécificité des actions menées dans ce domaine, l'idée de l'introduction d'un tel outil était d'étaler la charge de travail dans le temps (fiche remplie mensuellement dès le lancement du projet) tout en permettant de minimiser les biais de mémoire et de faire bénéficier l'institution ainsi que les autres projets d'urgence des différentes leçons apprises « en temps réel ». Cette méthode n'a pas encore véritablement porté ses fruits, et cela est principalement dû à la contrainte de temps et au haut degré d'investissement des équipes dans l'organisation de l'action d'urgence; en outre, se pose aussi la question du traitement et du partage de l'information au niveau dudesk urgences au siège, pris dans la même spirale. Cet outil doit donc continuer à être testé pour faire ses preuves.

Miren Bengoa, JPO capitalisation, cellule ressource GCP-DIH, Tdh

3. Comment s'engage une ONG dans la voie de la qualité et du partage d'expériences?

Depuis le milieu des années 1990, la Fondation Terre des hommes – Lausanne (Tdh) a décidé de se lancer dans un vaste chantier de développement institutionnel visant à améliorer la qualité de ses interventions et à devenir une organisation dite «apprenante».

À l'origine, une série d'évaluations conjointes à l'initiative du principal partenaire financier institutionnel (Direction du développement et de la coopération suisse – DDC) 72, ressenties comme « imposées », dans un climat de relative méfiance. Si les premières étaient plutôt perçues comme des évaluations « sanction » ou « marteau » pour décider d'un éventuel désengagement financier, elles ont paradoxalement permis un rapprochement progressif et un dialogue plus ouvert entre les deux institutions. Ces évaluations ont aussi permis de mettre en évidence les dysfonctionnements et lacunes de Tdh en matière de gestion de projet: coexistence de systèmes de planification et de suivi différents, manque de vision stratégique et faiblesses dans la rétroaction (apprentissage) en étant les plus marquantes.

Tdh prend acte et décide de réagir en lançant – en parallèle à deux autres chantiers d'envergure ⁷³ – un projet de développement institutionnel et humain (DIH). Centrée sur le département des programmes, cette démarche vise à améliorer la qualité et la viabilité des interventions sur le terrain, à travers trois composantes: 1. élaboration participative d'un plan stratégique sur cinq ans de l'institution; 2. construction collective et introduction d'une méthode harmonisée de gestion de cycle de projet adaptée aux besoins de l'institution; 3. création d'une culture de l'apprentissage et mise en place d'un système de capitalisation d'expérience.

Plusieurs éléments permettent de mieux comprendre les raisons (ou la conjonction d'événements) ayant poussé Tdh à se lancer dans cette démarche:

- concrétiser le souhait de replacer les enfants au cœur de tout le processus, une valeur ressortie au cours du travail de redéfinition de l'identité de Tdh (Corporate Identity – CI);
- volonté institutionnelle d'harmoniser les pratiques pour devenir plus efficace et pouvoir répondre aux exigences croissantes de transparence et de responsabilité (redevabilité);

^{72.} Bailleur ne comptant que pour 16 % des recettes annuelles de Tdh (situation en 2003), les deux tiers de celles-ci provenant de fonds privés et/ou grand public.

^{73.} Il s'agit des démarches concernant le *Corporate Identity* ou CI (réaffirmation de l'identité, des valeurs et principes de communication) et la certification ISO 9001 (obtenue en 1999, centrée sur le siège et soumise à renouvellement tous les trois ans).

- compétition entre ONG sur les financements institutionnels et/ou privés, dont le volume global est en stagnation, voire en régression depuis plusieurs années. La recherche de qualité, avec l'impression de sérieux (professionnalisme) qui s'en dégage, devient un critère important pour l'obtention de financements. Sans compter que les bailleurs institutionnels deviennent plus exigeants, devant, eux aussi, rendre des comptes à leurs conseils d'administration ou parlementaires;
- opportunité: la DDC a accepté de soutenir financièrement et de manière conséquente le projet DIH pendant trois ans, ce qui constitue un fait remarquable et à notre connaissance unique dans le milieu des ONG en Suisse. Sans ces fonds, le projet aurait eu du mal à démarrer, ou son ambition aurait dû être sérieusement revue à la baisse;
- renforcer l'existant: Tdh disposait déjà de quelques bases d'un système de capitalisation. Trois personnes ressources (spécialistes thématiques) préexistaient au démarrage du projet, une capacité de réflexion, d'appui et de conceptualisation qui a plus que triplé depuis.

Bien que le financement DDC ait cessé en 2002, le processus DIH a continué sur fonds propres, notamment par la mise en place d'une cellule ressource (appui) interne. La démarche a également fait l'objet d'une évaluation externe en 2002 montrant clairement les acquis positifs mais aussi le chemin restant à parcourir; elle considère que Tdh est devenue une organisation dite « apprenante » grâce aux mécanismes mis en place durant le DIH.

Les défis sont multiples, mais la «culture DIH» est ancrée dans l'institution. La vigilance est toutefois de rigueur, un essoufflement ou un retour en arrière étant possible à tout moment, car la qualité entraîne des exigences plus accrues et a un coût.

Patrick Durisch, personne ressource GCP-DIH, Tdh

4. La certification ISO et la capitalisation

Les normes ISO

Les normes des familles ISO 9000 et ISO 14000 comptent parmi les normes les plus connues que l'ISO 74 (*International Organisation for Standardisation* – Organisation internationale de normalisation) ait jamais publiées. Elles sont mises en œuvre par quelque 610000 organismes dans 160 pays. ISO 9000 est devenue une référence internationale pour les exigences de management de la qualité dans les relations interentreprises et ISO 14000 devrait réussir aussi bien, sinon mieux, en permettant aux entreprises de relever leurs défis en matière d'environnement.

^{74.} Site de l'ISO: www.iso.org.

La famille ISO 9000 traite principalement du « management de la qualité ». Ce terme recouvre ce qu'un organisme réalise pour répondre aux exigences qualité des différentes parties « clients » et aux exigences réglementaires applicables, tout en visant à améliorer la satisfaction des différents « clients », et à réaliser une amélioration continue de ses performances dans la recherche de ces objectifs.

Ces normes ont vu le jour pour la première fois en 1988, ont été issues de l'industrie lourde, mais se sont depuis régulièrement développées pour s'adapter à d'autres contextes comme les services ou l'administration publique.

ISO à la Fondation Terre des hommes – Lausanne (Tdh)

En février 1998, le conseil de Tdh prend la décision officielle de lancer une démarche qualité selon les normes ISO 9001, partant d'un constat de certains dysfonctionnements au niveau du siège. La démarche ISO a été retenue dans la mesure où elle permettait de trouver une certaine acceptation en interne, une implication du personnel, et présentait une première étape réaliste vers un meilleur fonctionnement; de plus, elle offrait une marge de manœuvre appréciable quant au choix du contenu des procédures de travail, spécifiques à chaque organisation. Des groupes internes mixtes entre différents services se sont mis au travail en 1998 pour déterminer ce qui doit être fixé par écrit sur notre fonctionnement. En décembre 1999, Tdh passe avec succès l'audit de certification, avec un périmètre limité aux activités du siège en Suisse. Un périmètre plus large intégrant aussi le terrain était également pris en considération. Mais un tel projet – sur une trentaine de pays d'intervention – aurait nécessité une très grande préparation et le passage du certificateur dans différents pays avec les coûts qui vont avec. Vu qu'une certification avec le périmètre de nos activités en Suisse prend également en compte les besoins de nos bénéficiaires, un élargissement de notre périmètre nous a semblé inconsidéré car trop coûteux pour trop peu de bénéfice supplémentaire. Soumise à un audit annuel, la certification (valable trois ans) a été reconduite avec succès en 2002.

Un système de qualité permet de capitaliser le fonctionnement de l'organisation et d'éviter de refaire les mêmes erreurs. Dans l'expérience de Tdh, nous avons défini, là où nous l'estimions nécessaire, qui fait quoi, quand et comment, sans en faire une « usine à gaz ». Aujourd'hui, nous évaluons d'une manière régulière et systématique notre manière de faire. Mais nous sommes en même temps conscients que nous agissons avec notre système d'abord au niveau des buts, règles et intentions des collaborateurs. En revanche, les éléments « soft » comme la confiance, la sympathie, la peur, les valeurs, les espoirs et les lois non écrites n'arrivent pas à

être touchés par le système qualité mais sont tout aussi importants dans une organisation. Les deux côtés, le «formel» et le «soft», se travaillent dans des séances variables, dans des événements informels et en montrant l'exemple.

Avec un système qualité dans une organisation, on travaille donc sur son efficacité. Il y a une amélioration constante en cours ce qui signifie aussi un changement constant. Ce changement provoque des émotions (curiosité ou angoisse) et agit sur les règles du jeu interne, sur la culture de l'organisation, sur le comportement des collaborateurs. Pour le rendre attractif, il faut permettre aux collaborateurs de se développer et de changer, d'être créatif et d'apprendre (les uns) des autres. À la base de tout est la création d'une relation basée sur la confiance. Ce côté se développe à travers des séances collectives et individuelles de feed-back.

Les inconvénients d'une telle démarche peuvent être une certaine perte d'indépendance, une augmentation de l'uniformisation. Et même temps, elle permet de réduire les doublons, de ne pas réinventer la roue, de soutenir la réutilisation et de se concentrer sur le fond plus que sur la forme.

En termes de coûts, l'investissement initial pour obtenir la certification en 1999 a été de l'ordre de 6000 €; les audits de suivi annuels représentent ensuite une dépense se situant dans la fourchette 1500-2000 €. À noter que ces coûts peuvent varier grandement (à la hausse ou à la baisse) en fonction de la taille de l'organisation (nombre de collaborateurs, à Tdh aux alentours de quatre-vingts au siège), et qu'ils se déclinent quasiment exclusivement en frais d'honoraires journaliers de consultant(e)s accrédité(e)s (frais qui sont eux-mêmes variables en fonction des bureaux de consultants, des régions et/ou des pays).

Daniel Bühler, responsable qualité, Tdh

5. Le manuel de cycle de projet de Tdh

Une capitalisation favorisant à son tour la capitalisation...

Entre 1999 et 2002, dans le cadre du DIH, plus de quarante ateliers de formation en planification stratégique ont été organisés dans vingt-sept pays d'intervention, destinés aux principaux acteurs siège et terrain, partenaires du Sud compris. Cette formation « de masse » était nécessaire pour préparer les équipes à l'introduction et à l'utilisation d'une nouvelle systémique de gestion de projet, mais elle a aussi contribué à enrichir et construire la méthode de manière collective, et ainsi favorisé son appropriation. S'inspirant d'autres méthodes de gestion de cycle de projet (GCP) existantes, le système de la Fondation Terre des hommes – Lausanne s'est donc construit progressivement au fil des ateliers, en

fonction des expériences vécues et des difficultés rencontrées dans chacun de ceux-ci, reprenant un cas d'étude concret (projet existant). Une dizaine d'autres sessions de formation, en plus de celles organisées sur le terrain, ont eu lieu en Suisse pour le personnel du siège (formation continue) ainsi que pour les expatrié(e)s nouvellement recruté(e)s afin de les familiariser d'emblée avec la méthode en vigueur.

Un produit de cette longue série d'ateliers a été, en 2001, la compilation de l'ensemble de ces expériences dans un manuel de cycle de projet ⁷⁵. On y distingue sept étapes clés, constituant le cycle de projet vu par Tdh: 1. les préalables; 2. la planification stratégique; 3. la programmation opérationnelle; 4. la mise en œuvre; 5. le suivi-évaluation; 6. la capitalisation; 7. le réajustement.

Le manuel GCP a donc été l'aboutissement d'un processus de capitalisation/recherche-action qui s'est étalé sur plus de trois ans, avec le concours de consultants externes spécialisés dans ce domaine et de tous les acteurs de Tdh.

Cette politique de gestion de projet est depuis en vigueur et obligatoire ⁷⁶ pour tout nouveau projet/nouvelle phase de projet au sein de l'organisation; elle est utilisée également par nos principaux partenaires du Sud. Elle sert de guide et de cadre pour la planification de nouveaux projets ou lors du renouvellement d'une phase d'un projet existant. Des dispositifs d'appui en formation « à la carte » sont dorénavant mis en place en fonction des besoins, soit depuis le siège ou directement sur le terrain, par exemple lors de nouveaux partenariats ou de rotation importante du personnel.

L'introduction de cette méthode GCP a représenté une sorte de « révolution culturelle » au sein de l'organisation. Alors qu'auparavant les projets étaient reconduits annuellement pour une durée souvent indéterminée, ils sont dorénavant découpés en phase allant de six mois (contexte d'urgence) à trois ans (contexte de développement, la majorité des cas). Chaque phase possède son propre objectif et sa stratégie pour l'atteindre, sur lesquels le projet rend compte régulièrement; la vision à long terme du projet sert de phare à l'horizon pour maintenir le cap lors

^{75.} Téléchargeable sous format PDF en français, anglais, espagnol et portugais sur le site www.tdh.ch.

^{76.} S'il reste encore des efforts à faire pour une utilisation et une appropriation maximale de la GCP sur tous les terrains d'intervention de Tdh (notamment pour des projets et équipes en place avant son introduction officielle), la connaissance de la GCP est devenue un critère explicite pour tout nouveau recrutement d'expatrié(e)s. Son application figure très précisément dans les cahiers des charges des personnes concernées (siège et terrain), et des modalités d'appui/accompagnement sont mises en place au cas par cas pour en maximiser sa maîtrise. On parle donc moins, au stade actuel, d'un système de « sanctions punitives » en cas de non-application que de la création d'un environnement favorable à son appropriation et sa maîtrise.

de renouvellement de phase, en tenant compte des résultats obtenus précédemment.

La capitalisation représente une étape importante dans le cycle de projet à Tdh. Auparavant, alors que chacun planifiait et suivait les projets à sa façon et que les objectifs concrets à atteindre n'étaient pas toujours clairement formulés, il était difficile de pouvoir tirer des enseignements des succès et des échecs. L'application systématique de cette méthode GCP permet d'adopter un langage commun et de mieux expliciter ses intentions. Elle facilite aussi la comparaison entre projets similaires grâce à une base commune de planification et de suivi. Elle permet en outre de rendre compte de manière plus transparente des résultats (positifs ou négatifs) obtenus sur le terrain. Bref, elle fournit un cadre pour mieux penser l'action.

Patrick Durisch, personne ressource GCP-DIH, Tdh

6. Les évaluations comme instrument d'apprentissage

Le nombre d'évaluations de projet (tous types confondus) menées au sein de la Fondation Terre des hommes – Lausanne (Tdh) a considérablement augmenté durant la dernière décennie. On compte plus de soixante-dix démarches évaluatives en tous genres ⁷⁷ menées entre mi-1998 (fin des évaluations conjointes) et fin 2003. Il s'agit bien d'un signe indiquant une prise de conscience collective quant à l'utilité de telles démarches. Mais plus que la quantité c'est l'évolution de l'approche qui est intéressante. Nous l'avons évoqué ailleurs, Tdh était initialement sur la défensive et avait plutôt subi que salué les évaluations conjointes initiées par un bailleur de fonds, avant de réaliser les avantages que cela pouvait lui apporter. Grâce au lancement du processus DIH, Tdh a pu reprendre les démarches évaluatives à son compte et a tenté progressivement d'en accentuer la composante « apprentissage ».

Il s'agit toutefois de ne pas confondre évaluation et capitalisation, qui sont deux démarches bien distinctes dans leur approche. Les différences se situant à plusieurs niveaux:

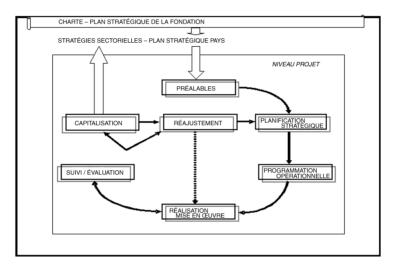
- l'évaluation porte un jugement de valeur, en règle générale par une personne extérieure au projet, en vue d'une prise de décision (poursuite, arrêt, réajustement de l'intervention). Alors que pour la capitalisation, c'est l'équipe concernée qui relate ses expériences et ce qu'elle a appris afin que cela puisse servir aux autres;
- l'évaluation est un instrument de gestion (réajustement) à court terme; la capitalisation est un instrument de progression d'un groupe ou

^{77.} Sans compter les fréquentes visites sur le terrain des personnes ressources, pouvant être assimilées à des évaluations internes « non formalisées ».

d'une institution à plus long terme. L'un pouvant bien entendu alimenter l'autre:

- l'évaluation cherche à convaincre à travers ses conclusions et recommandations, alors que le souci majeur de la capitalisation est de relater sa propre expérience de manière plus spontanée, en tant que source d'enseignement et connaissance à partager et non pas pour convaincre absolument.

La capitalisation et l'évaluation utilisent donc souvent des méthodes similaires, sont complémentaires, mais n'ont pas tout à fait le même rôle. C'est aussi la raison pour laquelle elles représentent deux étapes distinctes dans le cycle de projet, tel qu'illustré dans le schéma ci-dessous:



Le choix de la démarche (évaluation externe, interne, auto-évaluation assistée ou non) est extrêmement important. Si la redevabilité financière (bonne utilisation des fonds) est un aspect important et nécessaire (souvent à l'origine d'une évaluation externe), l'accent est de plus en plus mis sur la composante « prise de conscience/apprentissage » par les équipes du projet et par l'institution. Il s'ensuit une démarche plus négociée et offrant un intérêt d'apprentissage plus facilement « assimilable » par les équipes.

En effet, il est important de prendre en compte la perception que peut ressentir une équipe dont le projet est évalué, et de ne pas les « déposséder » de leur responsabilité première: construire leur propre évaluation par rapport aux actions menées sur le terrain. Des réflexions menées dans le domaine de la psychologie sociale privilégient clairement la démarche d'auto-évaluation (assistée ou non) par rapport à une évaluation externe classique, mettant en doute la notion d'« objectivité » d'un évaluateur externe (toute relative à leurs yeux puisque chaque projet est

unique) et mettant en garde contre le risque accru de résistances fortes au sein d'équipes de projets d'action sociale.

Faut-il pour autant bannir les évaluations externes et les remplacer systématiquement par des auto-évaluations (assistées ou non)? À l'heure actuelle nous ne le pensons pas, chacune a son rôle à jouer et elles sont parfois très complémentaires; mais il s'agit là certainement d'un domaine de réflexion intéressant pour les années à venir.

Une évaluation doit pouvoir provoquer des changements en vue d'une intervention de meilleure qualité; et qui dit changement dit forcément résistances. En fonction du contexte, des équipes, de l'histoire et du montage institutionnel de l'intervention, il s'agira donc de choisir la démarche appropriée ayant le plus de chances d'atteindre ce but.

Patrick Durisch, personne ressource GCP-DIH, Tdh

7. Support de capitalisation: un exemple de plate-forme électronique

Une étude réalisée en 2000 par des consultants spécialisés révèle que le travail de la Fondation Terre des hommes – Lausanne (Tdh) se déroule en grande partie *via* la communication informelle. Le savoir propre à l'organisation est dispersé dans une multitude de notes, courriers électroniques, rapports, etc., et la capitalisation de ce précieux savoir est alors quasi impossible. Se basant sur le fait que Tdh dépend pour 80 % de l'outil mél et de l'informatique en général pour la communication et les activités, les consultants recommandent à Tdh de se déterminer pour une plateforme technologique unifiée et répondant à des standards internationaux reconnus.

De ce constat est issue la décision d'acquérir un outil informatique adéquat permettant de rassembler/capitaliser les meilleures pratiques et échecs dans les domaines prioritaires de Terre des hommes, et de les diffuser en interne et partiellement en externe. À terme, l'acquisition d'un tel outil devait permettre de disposer de l'information nécessaire là où il faut, au moment voulu, et ce de manière fiable et sécurisée.

Début 2001, un cahier des charges pour l'outil informatique a été établi, stipulant l'objectif et les résultats à atteindre, le budget, les échéances et les responsabilités (processus de sélection) et les conditions cadres; ce document détaillait également l'analyse des besoins, le parcours/durée de vie d'un document de capitalisation et les points critiques. Sur cette base, une première étude des logiciels existant sur le marché a été effectuée, aboutissant à la présélection de cinq outils potentiellement compatibles utilisés par des bailleurs de fonds, des ONG, des agences des

Nations unies, des services publics ou des centres de recherche de compagnies privées. Ces outils présélectionnés sont:

Nom de l'outil	Utilisé à	Fournisseur
4D, base de données relationnelle	Chaîne du bonheur, Genève	Développeur privé
Domino.doc, base de données Notes	M2, projet de métro à Lausanne	
Lotus Vdoc, base de données Notes	Nutrilait à Genève	Axemble
Gedys Document Manager, base de données Notes	Atofina, centres de recherche, Lyon	Avanteam
Livelink, base de données indépendante	Care, HCR, ISO	Opentext

Puis, pour les départager, une liste de critères et d'exigences plus pointues ont été élaborées: performances attendues de l'application, exigences informatiques, ressources nécessaires, capacité évolutive, fournisseur et conditions de service après-vente (maintenance). La visite et le test des applications sur un site où elles étaient déjà en fonction ont été particulièrement déterminants dans cette phase. Pour cela nous n'avons pas hésité à rendre visite à des compagnies privées dont le but (lucratif) était très éloigné de celui de Tdh, mais dont la complexité de la gestion du savoir en interne représentait, comme pour nous, un réel défi. C'est ainsi que nous sommes arrivés au choix d'un seul produit, le Gedys Document Manager (anciennement Doc. Target). Celui-ci s'avérait aussi relativement facile d'utilisation et s'inscrivait dans la continuité de la plate-forme de communication installée en 2000 (Lotus Notes); cela représentait un autre atout indéniable et lui conférait des avantages auxquels nous tenions (mobilité, travail off line et décentralisé, grande sécurité...). S'il s'apparente à première vue à une sorte d'Intranet, il comporte l'avantage de pouvoir être consulté sans être connecté en permanence, grâce à un système de réplication de la base sur le disque dur de chaque ordinateur, sous forme compressée.

Installée début 2002, cette base de données permet aujourd'hui à Tdh de garder une documentation à jour sur le plan politique (stratégies institutionnelles, documents de référence), le fonctionnement (formulaires, procédures, manuel du collaborateur, etc.), les programmes/projets et le savoir-faire accumulé par Tdh dans les différents domaines d'intervention. Elle permet, à l'aide d'un moteur de recherche intégré, de retrouver rapi-

dement les documents de capitalisation concernant des projets (en cours ou anciens), et de donner l'accès à ce savoir aux futurs collaboratrices et collaborateurs, au siège comme sur le terrain.

En termes de coûts, cela représente un investissement initial de l'ordre de 35 000 \in ⁷⁸ pour l'installation, le paramétrage et la formation des utilisateurs, puis un maximum de 6 000 \in annuellement pour la maintenance et les interventions techniques du revendeur.

Comme pour tout nouveau produit, le défi réside dans son utilisation et son accessibilité à tous les niveaux. Il s'agit d'acquérir le réflexe d'aller consulter régulièrement cette base, d'inclure des liens documentaires plutôt que des fichiers attachés dans les courriers électroniques, et de mettre en place un système d'accompagnement/formation des nouveaux utilisateurs. Et puis, pour le rendre attrayant, il faut que cette base soit mise à jour régulièrement de la manière la plus décentralisée possible, et que l'introduction de nouveaux documents respecte une certaine logique et une discipline. La qualité des connexions Internet requise pour une réplication conforme de la base sécurisée représente un autre défi majeur; pour les délégations de terrain ne disposant pas d'une bonne connexion, il faut alors envisager un « système D » de réplication via cédérom.

En résumé, cette base informatique sert à la fois de mémoire institutionnelle (sorte de « bas de laine »), mais aussi et surtout de plate-forme de capitalisation; pour cela elle doit absolument rester vivante.

> Daniel Buehler, responsable qualité, Tdh Patrick Durisch, personne ressource GCP-DIH, Tdh

8. Une recherche-action «capitalisante» au Népal

La Fondation Terre des hommes – Lausanne appuie et finance depuis 2001 l'ONG népalaise Sagun ⁷⁹ pour la mise en œuvre d'un projet de nutrition urbaine dans sept quartiers défavorisés de Katmandou. L'intervention vise à améliorer l'état nutritionnel des femmes enceintes et des enfants de moins de trois ans par de meilleures connaissances, pratiques et attitudes en matière de nutrition. L'inadéquation des soins aux mères et aux enfants (*care*) est vue comme l'une des causes sous-jacentes de la malnutrition, avec le manque d'accès à la nourriture et l'inadéquation des services de santé, d'assainissement et d'approvisionnement en eau.

^{78.} Coût variant considérablement en fonction du nombre de licences éditeur/utilisateur; ici la base de calcul est de cent licences.

^{79.} ONG fondée en 1992 et basée à Katmandou, travaillant avec les communautés marginalisées (au début principalement rurales et périurbaines) en vue d'améliorer leurs capacités et leur accès aux ressources (soutien aux initiatives locales de développement). Depuis 1998, Sagun travaille dans les zones urbaines (Katmandou) dans le domaine des facteurs environnementaux de la santé et de la nutrition.

Ainsi, nombre de projets nutrition comportent un axe et/ou un objectif d'éducation à la santé (ou sensibilisation) des mères afin de leur « apprendre » les bonnes pratiques et de renforcer les capacités des mères à apporter les soins adéquats à leurs enfants. L'expérience dans ce domaine tend à montrer (et ce n'est certainement pas propre uniquement à ce contexte) que les taux de malnutrition ne diminuent pas pour autant, et que, s'ils s'améliorent temporairement, les taux de rechute sont importants. Que se passe-t-il? Pour le savoir, Tdh et Sagun décident de lancer conjointement entre février et mai 2003 une recherche-action sur une approche psychosociale 80 de la nutrition. En effet, beaucoup d'études ont démontré que la situation psychosociale des familles est tout aussi importante que l'accès aux ressources. L'étude visait aussi à renforcer la capacité des promotrices (éducatrices) de la santé de l'ONG partenaire – dont la tâche principale consiste à visiter des familles et prodiguer des conseils – en leur montrant l'importance d'une écoute active des mères au-delà du « technique » pour mieux comprendre dans quelle situation (émotionnelle, familiale, lien mère-enfant...) elles évoluaient.

Cette démarche a donc fait d'une pierre deux coups: 1. permettre de disposer d'une analyse plus fine de la situation (aspect « recherche ») pour une stratégie/approche plus pertinente; 2. renforcer les capacités des équipes (promotrices visitant les familles) afin qu'elles adoptent une approche favorisant l'empowerment, avec, à la clé, de meilleurs résultats escomptés (aspect « action »).

Le côté intéressant de cette recherche-action est qu'elle n'a pas nécessité énormément de ressources financières supplémentaires. L'ex-déléguée Tdh Népal et la coordinatrice de Sagun se sont mobilisées pour conceptualiser, mettre en place et suivre cette étude; elles disposaient également d'un groupe ressource d'experts internationaux qu'elles pouvaient solliciter à tout moment. La «dépense » principale aura donc été le feu vert institutionnel donné par la direction des deux organisations permettant aux coordinatrices ainsi qu'aux équipes de terrain et aux volontaires de Sagun (mères népalaises «acquises à la cause » et faisant à leur tour tout un travail de sensibilisation/éducation auprès d'autres mères de leur quartier) de dédier une grosse partie de leur temps à cette démarche, qui aura duré un peu plus de neuf mois (entre la préparation, la mise en œuvre et la consignation/analyse des résultats). L'aspect «capitalisant » est renforcé à partir du moment où cette étude est consignée dans un document 81 et partagée.

^{80.} Approche qui tient à la fois compte du champ psychologique, qui répond aux besoins individuels (développement personnel/identité) et du champ sociologique qui, lui, répond aux besoins sociaux (groupes d'appartenance, reconnaissance sociale, relation de pouvoir). 81. «Unraveling Malnutrition: challenges of a psychosocial approach», rapport de Barbara Weyermann fondé sur une étude de Gauri Giri/Sagun, Staff and volunteers/Sagun, B. Weyermann/Fondation Terre des hommes, Katmandou, septembre 2003. Exemplaires en version électronique disponibles sur demande (pdu@tdh.ch).

Tdh souhaite maintenant répliquer cette approche dans d'autres contextes dans la mesure où beaucoup de projets nutrition n'intègrent pas suffisamment les aspects psychosociaux; les possibilités existent, la volonté institutionnelle est présente et réserve des fonds à cette intention. On passera alors à une phase de dissémination/réplication (mainstreaming), dont les modalités précises sont en train d'être définies.

Patrick Durisch, personne ressource GCP-DIH, Tdh

9. Exemple de lien entre Tdh et une université

Depuis 1997, le séminaire de sociologie de l'université de Fribourg appuie la Fondation Terre des hommes – Lausanne (Tdh) dans la capitalisation de son expérience avec les projets pour enfants en situation de rue (ESR). La collaboration est née sur demande de l'ONG, considérant l'affinité au niveau de la perspective (Convention des droits de l'enfant et la notion d'enfant acteur). La relation entre Tdh et l'université de Fribourg est informelle. Les moyens investis ont été progressifs. Le partenariat s'est établi à travers l'engagement à Tdh du soussigné en tant que personne ressource ESR (à 25 %), alors qu'il terminait sa thèse de doctorat consacrée aux enfants des rues en Chine. L'expérience de terrain (rapports) est périodiquement présentée et discutée dans des séances de séminaire pour doctorants à l'université de Fribourg (cinq à six après-midi par année). Les demandes en appui méthodologique des différents terrains d'intervention ont ensuite nécessité un passage du poste à plein temps. Celui-ci est aujourd'hui occupé par deux personnes ressources qui partagent le poste à Tdh ainsi qu'un poste de maître-assistant à l'université de Fribourg. Un cours de sociologie porte actuellement sur le lien entre théories et interventions dans ce domaine spécifique.

Il est intéressant de noter que c'est par une collaboration d'abord informelle que la modélisation de l'intervention a été soutenue. Celle-ci arrive aujourd'hui à maturation pour une nouvelle phase de collaboration: les liens institutionnels et la synergie entre théories et interventions (recherche-action) s'en trouvent renforcés. La collaboration a contribué pour l'ONG à valoriser et à orienter ses projets, et permis à l'université de montrer l'applicabilité pratique de ses modélisations théoriques. Si l'ONG trouve une caution scientifique et les chercheurs universitaires une validation pratique de leurs travaux, ces avantages symboliques réciproques sont différemment valorisés en fonction du champ (académique/travail social) dans lequel se situent respectivement les deux institutions.

Au niveau de l'ONG, les retombées sont évidentes. En appliquant la perspective sociologique considérant l'enfant en situation de rue comme un être ayant des besoins mais aussi des compétences – un individu à

la fois vulnérable et acteur – l'approche qualitative élève le niveau de l'analyse de situation. Elle relie notamment les capacités et les limites de l'acteur à son contexte social immédiat, mais aussi aux rapports de pouvoir situés à un niveau plus macrosocial.

Un outil original s'est révélé très précieux à cet égard: il s'agit du « système enfant-rue », développé par le professeur Riccardo Lucchini 82 dans ses ouvrages et articles spécialisés sur la question. Cette grille de lecture qui sert au sociologue à comprendre d'un point de vue analytique les relations entre l'enfant et son environnement immédiat, a été intégrée par le soussigné dans les programmes de Terre des hommes pour une application pratique sur le terrain. Cette méthodologie a notamment permis de favoriser, à travers l'écoute qualitative, la participation des enfants en situation de rue aux projets qui leur sont destinés. Elle a également contribué à la création de réseaux d'intervenants, notamment au Brésil (Sao Luis, Rio de Janeiro), en stimulant l'appropriation d'un paradigme commun, celui de l'enfant acteur. Par ailleurs, cette perspective a aussi enrichi le Manuel de cycle de projet établi par Tdh, et fertilisé deux ateliers d'échanges fondamentaux : celui entre les représentants de tous les projets ESR soutenus par Tdh (Vevey, Suisse, 2001), suivi d'un autre (Katmandu, Népal, 2002), confirmant même l'adéquation de la perspective de l'enfant acteur avec des représentations culturelles plus traditionnelles, notamment islamiques.

Le regard extérieur et critique exercé à l'université sur les pratiques a donc rejailli sur les projets, a valorisé les praticiens de terrain et a permis de renforcer la modélisation et la stratégie d'intervention.

Daniel Stoecklin, personne ressource ESR, Tdh

10. Concilier la logique opérationnelle avec la capitalisation

Après six mois d'intervention psychosociale d'urgence auprès des sinistrés du tremblement de terre qui a touché l'Algérie en mai 2003, la Fondation Terre des hommes – Lausanne (Tdh) a organisé une capitalisation dans le but de rendre l'expérience faite sur le terrain partageable et d'en tirer les meilleures leçons apprises.

Deux raisons nous ont poussés à accomplir ce travail d'élucidation d'une expérience que nous avons menée dans un domaine où notre expertise est en progression: la première vise à récolter, à partir de l'expérience concrète effectuée sur le terrain, les nombreuses leçons apprises par nos

^{82.} Riccardo Lucchini est professeur ordinaire au département des sciences de la société à l'université de Fribourg en Suisse. Il a consacré beaucoup de son temps et de ses écrits à la problématique des enfants en situation de rue, et il est à la base de l'outil «Système enfant-rue» testé et opérationnalisé par Tdh.

collaborateurs qui ont travaillé dans des conditions difficiles; la seconde concerne le besoin de faire le point sur l'impact de notre intervention de manière à la réorienter et à l'ajuster sur le plan stratégique et opérationnel.

Distinguer deux axes

Avant d'aller plus loin, il nous semble judicieux de définir ces deux axes:

- l'axe opérationnel est compris comme celui de la production, de l'efficacité de l'action, de la rationalisation des moyens mis en œuvre et de l'adéquation entre ressources financières, techniques et humaines. Cet axe dépend d'une stratégie institutionnelle qui est pilotée par le management en place selon l'organigramme institutionnel et la hiérarchie;
- alors que l'axe de la capitalisation est compris comme un appui à l'action ayant pour objectif principal la prise de recul, l'ouverture à la réflexion et à la critique constructive. L'approche est holistique, intuitive, elle favorise l'expression de l'affectivité et de la subjectivité ressentie dans l'action par les acteurs concernés; elle ne vise pas directement la production, mais l'apprentissage et la découverte d'une pratique intuitive née dans un contexte d'urgence et de manque de moyens.

Pour effectuer ce travail à la fois opérationnel et de capitalisation, nous avons organisé une semaine de travail 83 sur les lieux de l'intervention à Alger, sous forme d'atelier de capitalisation et d'entretiens avec la représentante du pays pour Tdh. Notre choix a été de représenter les deux axes d'investigation par deux personnes distinctes, toutes deux engagées dans le travail d'intervention d'urgence en Algérie: l'une, sur le plan psychosocial comme personne ressource et, l'autre, sur le plan opérationnel comme chargée des opérations d'urgence. Avant la visite proprement dite, un travail préparatoire conséquent a été entrepris au siège de la Fondation Terre des hommes à Lausanne avec l'idée de bien différencier les enjeux des deux logiques d'action dans le contexte de notre intervention d'urgence en Algérie.

Éviter la main mise de l'opérationnel

Pourquoi avoir effectué cette différenciation préliminaire et ne pas avoir tout simplement utilisé la capitalisation comme prétexte caché pour enrichir l'axe opérationnel et décisionnel? La réponse à cette question nous semble essentielle pour éviter que les logiques de ces deux axes entraînent une perversion du travail de capitalisation. Travail qui peut

^{83.} Cette semaine a donné lieu à un document de capitalisation qui rassemble les leçons apprises. Bengoa M., Colliou Y., Heiniger J-P., «Rapport de capitalisation, intervention psychosociale d'urgence en Algérie », novembre 2003.

très facilement, nous le savons tous à nos dépens, amener les intervenants du terrain dans des mécanismes de défense, de rétention de l'information et de blocage au dialogue. De toute façon, ce prétexte caché ne durerrait pas longtemps avant d'être démasqué par des professionnels avisés. De plus, nous savons tous que les « non-dits » sont souvent source de dysfonctionnement dans les organisations humaines.

En effet, pour capitaliser, c'est-à-dire partager sa pratique professionnelle au quotidien, il est nécessaire que le contexte d'échange soit habité par la garantie que l'expression des expériences ne va pas avoir un effet direct sur l'axe opérationnel, par exemple la perte des postes de travail; que les erreurs de jugement mentionnées dans les discussions ne vont pas engendrer des sanctions par le management informé par le rapport de capitalisation.

Il y a donc une tension à gérer, voire une contradiction entre le besoin d'apprendre, de progresser, de tirer des leçons de la pratique et celui de rationaliser l'intervention et de la rendre encore plus performante, moins chère et conforme à l'objectif poursuivi par le plan stratégique qui vise des résultats tangibles.

La recherche d'un compromis réaliste

Il y a donc un lien, un compromis réaliste à faire ouvertement, sans faux-semblant, entre ces deux logiques contradictoires dans leurs actions, mais également complémentaires et unificatrices, si l'on intègre la pensée complexe ⁸⁴ qui offre un paradigme où l'on vise les principes suivants:

- de distinction: car il s'agit de sortir de l'indifférence et de la confusion en respectant les logiques contradictoires;
- de conjonction: créer des ponts entre nos divergences de points de vue, se compléter et s'apprécier;
- d'implication: comment respecter nos différences, créer des ponts entre nos divergences sans s'engager authentiquement vers des buts communs.

Il est donc nécessaire, si c'est ce que l'on recherche, de dépasser la pensée dominante et simplifiante qui se fonde sur les principes binaires suivants trop souvent présent dans notre actualité quotidienne:

- la disjonction: séparer ce qui est lié, par exemple exclure la famille de nos interventions auprès des enfants sinistrés par le tremblement de terre;
- la réduction: réduire ce qui est différent, par exemple en réduisant les enfants qu'on accompagne en Algérie dans les camps à une étiquette de traumatisés.

^{84.} Introduction à la pensée complexe, Edgar Morin, ESF, Paris, 1990.

Se confronter pour s'allier

Notre travail préliminaire au siège a donc été l'occasion de confronter ces deux logiques d'action, par personnes interposées, chacune clairement responsable du domaine investigué et garante de faire respecter le cadre logique de son engagement (logique de l'axe concerné), tout en recherchant une complémentarité et un but commun. Nous pensons qu'une intervention de capitalisation qui ne respecte pas la différenciation entre les deux axes mentionnés risque d'amener, à moyen terme, plus de désagrément et d'inertie à l'organisation qu'une réelle plus-value, sans parler des « non-dits » qui bloqueront pendant longtemps l'idée même du partage des expériences avec des représentants du siège.

Une démarche de capitalisation qui s'appuie sur ce compromis conscient et volontaire permet de créer non seulement un environnement de sécurité pour le partage des apprentissages, mais également, dans un deuxième temps, une meilleure intégration des leçons apprises par l'institution dans l'élaboration du prochain plan stratégique. Une telle entreprise a également sur les collaborateurs du terrain un effet stimulateur et dynamique au niveau du sentiment de reconnaissance et d'appartenance. En effet, les équipes de travail sont fortement encouragées et surprises de découvrir tout le chemin qu'elles ont parcouru dans un contexte de travail souvent difficile. Les « leçons apprises » deviennent alors une trace qui construit la culture institutionnelle et lui donne du sens pour élaborer des interventions inspirées des expériences passées et rigoureusement stratégiques.

Jean-Pierre Heiniger, personne ressource psychosocial, Tdh

11. Dix ans d'advocacy à Tdh: une capitalisation institutionnelle

Une fonction essentielle de la capitalisation est de nourrir la stratégie et les orientations futures de l'organisation. À la Fondation Terre des hommes – Lausanne (Tdh), l'élaboration des politiques institutionnelles s'effectue de manière participative et en puisant dans les expériences passées. Fin 2003, il a été décidé de réaliser une capitalisation sur les initiatives d'advocacy menées depuis une dizaine d'années. Par advocacy, nous comprenons « toute action dirigée vers le changement qui consiste à mettre un problème à l'ordre du jour, y apporter une solution, en construisant des supports autour de cette solution et des actions nécessaires pour la mettre en œuvre ». Cette capitalisation a deux objectifs: le premier est de porter un regard critique sur les thèmes choisis, les moyens employés et leur impact. Le second est de guider les choix stratégiques pour les campagnes de sensibilisation et de lobbying futurs.

À l'heure de la globalisation, les ONG sont confrontées à un changement de rôle. De prestataires de service et d'aide directe pour les populations défavorisées, elles assument de plus en plus une fonction de porte-parole vis-à-vis des autorités nationales et internationales. À la fois pour «donner une voix» aux plus démunis et pour susciter des changements de lois ou de mentalités, l'advocacy est devenu un élément clé des programmes de coopération au développement. Pour Terre des hommes, la dénonciation et le témoignage ont toujours fait partie intégrante de l'action. La charte précise en effet que l'organisation a « un objectif unique: le secours à l'enfant dont il est à la fois l'ambassadeur et l'instrument de vie, de survie et de consolation. Afin que nul ne l'ignore, ni ceux qui sont sauvables, ni ceux qui peuvent sauver, Terre des hommes tentera d'alerter et de rassembler la société humaine autour de la détresse infinie d'innombrables enfants». Par principe, l'organisation fonde sa légitimité sur son travail de terrain et sa longue expérience d'aide directe. Les thèmes défendus sont donc ceux qui nous occupent dans nos programmes et non tout sujet lié à l'enfance.

Partant d'une analyse des principales actions et campagnes menées depuis dix ans, la capitalisation a permis d'établir une typologie des méthodes employées (plaintes pénales, pétitions, campagnes médiatiques, lobbying...). Des entretiens ont été conduits avec tous les départements ayant été impliqués dans la conception et la mise en œuvre de l'advocacy, et la documentation existante relative analysée. Les principales questions ont porté sur les aspects suivants: qu'est-ce qui a motivé cette action? Quel était l'objectif visé? Qui était impliqué? Comment les moyens et instruments ont-ils été choisis? Quels ont été les moments forts? Quels ont été les succès et les échecs rencontrés pendant et après l'action? Si l'on devait reproduire cette action aujourd'hui, que faudrait-il faire autrement? Ce protocole de questions devait permettre d'identifier différents facteurs de réussite, tels que le degré de collaboration entre les départements, le siège et le terrain, le niveau de préparation et les compétences requis, les risques encourus, etc., et de formuler des leçons apprises.

Afin de refléter la diversité des actions qui peuvent être considérées comme de l'advocacy, il est important d'étudier des actions menées depuis le siège et celles qui sont intégrées aux programmes sur le terrain. C'est pourquoi un cas d'étude permettra d'illustrer la richesse des initiatives prises localement et l'impact qu'elles peuvent avoir sur le déroulement des projets. Dans le cas du Brésil, l'advocacy est défini comme une composante du programme Tdh visant à influencer les politiques publiques, en particulier dans le domaine de la réintégration familiale des enfants institutionnalisés et de l'adoption nationale.

L'analyse des motivations réelles ou affichées pour le lancement de certaines initiatives s'est également révélée éclairante. En effet, l'advocacy est

employé à Tdh comme un moyen pour atteindre des objectifs concrets. La capitalisation permet ainsi de faire le point sur trois enjeux majeurs pour l'action future: évaluer l'efficacité des efforts d'«advocacy», mesurer les risques d'instrumentalisation des thèmes pour la recherche de fonds et illustrer l'importance des choix stratégiques.

Miren Bengoa, JPO capitalisation, cellule ressource GCP-DIH, Tdh

12. Les outils courants de la capitalisation à Tdh

Dans le cadre d'une démarche de capitalisation, divers outils sont proposés aux équipes pour initier leur travail. D'une part, l'ensemble des collaborateurs a accès à une base de données électronique (Gedys) où ils peuvent trouver des exemples de capitalisation dans différents domaines. Ils peuvent également y télécharger des outils tels que le canevas standard en français et en anglais et un guide de préparation d'ateliers. Les outils spécifiques développés pour des capitalisations particulières – grilles de questions, exercices de groupe... – sont aussi référencés. Des articles et des guides méthodologiques externes sont également à disposition.

Dans un souci d'harmonisation des pratiques, un canevas a été développé afin de faciliter la comparaison entre les rapports de capitalisation par cycle de projet. Initialement conçu comme un cadre assez formel, il a été progressivement simplifié jusqu'à ne comporter qu'un sommaire restreint et des conseils d'utilisation. Les rubriques principales sont les suivantes:

- la fiche signalétique du projet, comprenant les contacts, le budget,
 l'historique, les domaines d'action;
- le récit: contexte, objectifs et résultats attendus, activités mises en œuvre, évaluations réalisées;
- les leçons apprises: c'est la capitalisation proprement dite. Quel que soit le sujet de capitalisation et l'angle par lequel il est abordé, il est important de retrouver une suite logique telle que observation analyse conclusion. Chaque leçon part donc d'un (ou de plusieurs) fait(s) significatifs observés, qui sont autant d'événements qui nous ont frappés. On décide de retenir un fait comme significatif non pas parce que l'on a déjà une explication, mais simplement parce qu'il a attiré notre attention et que l'on suppose qu'il a des choses à nous dire; l'explication viendra par la suite. Ce peut être aussi de manière générale des expériences que l'on a envie de partager parce qu'elles sont porteuses de sens.

Ensuite on effectue une analyse de ces observations qui se découpe en deux séquences: éléments clés et solutions apportées. Ce processus

débouche enfin sur une leçon apprise formulée comme une recommandation assez détaillée.

Les rapports sont limités à dix pages (sans les annexes) et doivent faire référence aux principaux documents de projet, mais sans répéter des informations existantes. Un bon rapport de capitalisation doit pouvoir être compris par quelqu'un d'externe à l'organisation et apporter un éclairage original sur un thème ou un type de projet précis. De surcroît, il doit devenir une référence pour les équipes, à la fois pour mieux analyser leur propre action et pour alimenter la planification des phases suivantes et/ou de projets similaires mis en œuvre dans d'autres contextes. Enfin, ces rapports seront aussi utilisés par les personnes ressources, dans le cadre du processus de capitalisation au niveau sectoriel/thématique.

Un deuxième outil proposé est le guide pour la réalisation d'ateliers «Comment capitaliser?». Cette fiche donne des indications pour les trois phases de l'atelier. Pour la préparation, il v est discuté de la sélection de la date, des participants, des rôles et de l'importance de l'agenda. La première partie du rapport de capitalisation incluant la fiche signalétique et le récit doivent également être rédigés au préalable afin de démarrer sur une base commune claire. Le déroulement comporte des informations sur l'introduction de la démarche de capitalisation, les méthodes de présentation et les exercices de groupe. Plusieurs options sont proposées telles que le brainstorming, les débats ou les techniques de visualisation (métaplan). Des précisions sur la manière de compiler l'information au fur et à mesure (secrétariat, enregistrements...) sont incluses. La dernière phase, celle de la restitution, est utile pour structurer l'information et réaliser la dernière partie du rapport sur les leçons apprises. Chaque leçon apprise doit être développée selon le canevas sur la base du compte rendu détaillé de l'atelier. L'équipe ou la personne responsable entame ensuite la rédaction sous forme narrative. Enfin, on y trouve des indications sur la relecture, la finalisation et la diffusion du rapport.

La production des rapports sur la base d'ateliers ou d'enquêtes individuelles est du choix des équipes de terrain qui jugent quelle méthode leur convient le mieux. Seul un format de rapport est fortement conseillé afin d'en faciliter la lecture et le partage.

À noter qu'il existe d'autres outils en perpétuel développement, comme le guide d'entretien (type de questions à poser lorsqu'une personne externe au projet fait parler les acteurs et rédige) ou encore un type de canevas simplifié pour la capitalisation en continu.

Miren Bengoa, JPO capitalisation, cellule ressource GCP-DIH, Tdh

13. La capitalisation de l'« appui institutionnel à des partenaires du Sud »

À l'origine, l'idée de creuser un sujet transversal prenant de plus en plus d'importance dans les modalités d'action de la Fondation Terre des hommes – Lausanne, et pour lequel il n'existe pas à proprement parler de spécialistes thématiques (personnes ressources). Le partenariat était un de ceux-ci, Tdh travaillant de plus en plus avec des partenaires sur le terrain, avec à la clé une expérience intéressante accumulée dans plusieurs pays d'intervention.

Compte tenu de l'ampleur et de la complexité du sujet, nous avons décidé d'effectuer un premier sondage par voie électronique, pour savoir sur quel(s) aspect(s) du partenariat en particulier les collaborateurs du siège et du terrain désiraient axer la réflexion. L'appui institutionnel est alors ressorti comme une des préoccupations majeures, dans l'optique d'une pratique de plus en plus fréquente de reprise de la gestion des projets par des partenaires du Sud. Une capitalisation sur le sujet permettrait donc de valoriser le savoir-faire déjà acquis tout en le mettant à disposition d'autres projets, sous une forme synthétique.

Du point de vue méthodologique, nous voulions récupérer l'expérience du terrain tout en sachant que les moyens à disposition ne permettraient pas de tout creuser. Nous avons donc sélectionné cinq pays en fonction de ce qu'ils pouvaient apporter: la Guinée parce qu'une unité d'appui avait été établie pour accompagner un partenaire, le Liban car Tdh s'était retirée de toute gestion de projet, la Roumanie parce qu'on y était en pleine réflexion quant à l'avenir des projets, la Colombie où un soutien à des petits groupes communautaires avait apporté d'excellents résultats, et l'Égypte où l'on s'apprêtait à réinjecter le savoir-faire dans des projets avec de nouveaux partenaires. Les deux premiers pays ont fait une capitalisation de leur côté, sur la base d'un canevas. Quant aux trois autres, je m'y suis rendue avec un questionnaire dont les principales questions devaient permettre aux équipes locales – du partenaire et de Tdh – de raconter l'histoire du projet telle qu'elles l'avaient vécue. Il s'agissait ensuite de faire ressortir les expériences positives et négatives de cette histoire et, enfin, d'en tirer des apprentissages pouvant servir à d'autres. Autre point méthodologique important: étudier la littérature existante sur le sujet et prendre en compte les conclusions sur l'analyse de démarches similaires dans d'autres contextes. Tout en prenant garde que ce travail reste essentiellement une capitalisation d'expérience et ne devienne pas une étude scientifique.

Le document issu de ce processus ⁸⁵, sorte de rapport d'étape (état des lieux), propose une première partie basée sur l'historique de la démarche d'appui institutionnel et sur ses principaux enjeux. Ensuite, une deuxième partie présente chacun des pays et la spécificité des interventions qui y ont eu lieu, avec leurs résultats positifs et négatifs, selon le point de vue des équipes locales. Une troisième partie souligne les principaux enjeux du point de vue de l'expérience de Tdh, pour montrer, d'une part, comment les défis communs à toutes les interventions resurgissent et, d'autre part, les leçons apprises propres à Tdh.

L'avantage d'un tel document est de proposer, par les leçons apprises qu'il contient, un éventail d'aspects auxquels il faut rester attentif lorsque l'on désire se lancer dans une démarche d'appui institutionnel, ainsi que quelques critères pour en évaluer sa réussite. Outre l'aspect méthodologique, c'est aussi un morceau de mémoire institutionnelle dans la mesure où il relate et met en commun l'expérience faite dans différents projets. Enfin, c'est également une base d'échange entre zones géographiques, sur le terrain et au siège, pouvant alimenter une réflexion plus large sur le partenariat.

Geneviève Cyvoct, ex-stagiaire capitalisation, cellule ressource GCP-DIH. Tdh

14. L'auto-évaluation du système de capitalisation à Terre des hommes – Lausanne (Tdh)

En juin 2003, une auto-évaluation assistée (AEA) s'est penchée sur l'état actuel du système de capitalisation mis en place progressivement par la Fondation Terre des hommes — Lausanne. Elle se voulait légère et ne s'est donc concentrée que sur le siège pour des raisons de temps et de ressources. Il s'agissait d'un « arrêt sur image », un point d'étape avec regard externe dans le processus de consolidation du système de capitalisation Tdh. Un montage aussi complexe et progressif que la mise en place d'un système de capitalisation nécessite de faire parfois un temps d'arrêt.

Pourquoi le choix d'une AEA? Des recherches et des réflexions dans le domaine de la psychologie sociale ont mis en évidence les dangers et les limites liées à l'évaluation, notamment externe. Ainsi, pour commencer, « l'évaluation doit tenir compte des dimensions humaines, sociales, politiques, culturelles et surtout contextuelles de l'organisation. Il s'agit de coller à la réalité des acteurs telle qu'ils la perçoivent et la définissent avec

^{85. «}Leçons apprises en matière d'appui institutionnel à des partenaires (ONG) du Sud », G. Cyvoct, Fondation Terre des hommes, juin 2003. Disponible sur demande sous forme électronique en français, et bientôt en anglais et espagnol (pdu@tdh.ch).

leurs valeurs » ⁸⁶. Dans le même ordre d'idée, la notion même d'objectivité, qu'on accorde plus volontiers à un évaluateur externe, est remise en question dans la mesure où « l'évaluation est un processus sociopolitique d'intersubjectivité entre les acteurs et l'évaluateur. Autrement dit, l'objectivité émerge de la discussion, de la connaissance, de la communication des subjectivités de chaque acteur. Selon cette perspective, l'évaluateur devient un médiateur inséré avec les participants dans un processus d'enseignement et d'apprentissage ». Et puis « l'action sociale qui vise à initier un changement social est trop unique, trop complexe et trop changeante pour être directement transparente à un observateur extérieur. Si les acteurs ne sont pas pleinement conscients et maîtres de leurs actions, alors il est difficile de remplacer ce manque de conscience par la conscience critique d'un autre ». En outre, « enlever aux acteurs la responsabilité de construire leur évaluation revient à les déposséder de leur responsabilité première face à leurs actions menées au quotidien ».

Une évaluation externe, si elle est mal menée, peut donc provoquer des résistances fortes au sein de l'équipe, qui peut alors « la comprendre comme une menace à son autonomie, comme une contrainte bureaucratique à son travail. [...] Le travailleur social se vit comme objet d'évaluation, et comme un enfant, il essaie de se justifier ». Dans cette optique, il y a de fortes chances que « les résultats de l'évaluation [soient] sous-utilisés par les travailleurs sociaux. La dimension d'apprentissage organisationnel cède la place à un portrait figé de l'action ».

Pour ces différentes raisons, la psychologie sociale privilégie clairement la démarche d'auto-évaluation, la seule qui «favorise une réorientation de l'action sociale par les acteurs, car elle s'enracine dans la réalité forcément subjective des acteurs (leur univers de valeurs), dans les choix collectifs et individuels. Travailler ces subjectivités nous paraît indispensable et les confronter par la discussion permet de construire la réalité institutionnelle. [...] L'auto-évaluation, éventuellement accompagnée par un évaluateur, permet ainsi à l'action sociale d'intégrer une conscience réflexive et critique, et de développer un apprentissage organisationnel».

La valeur ajoutée d'une démarche d'AEA (par rapport à une autoévaluation « classique ») réside donc dans l'apport externe qui permet de faire émerger et valoriser les réflexions en cours en interne, tout en amenant des expériences de l'extérieur et des suggestions de pistes pour la suite.

Les recommandations principales de l'AEA ont été de diversifier et d'assouplir les formes de capitalisation, de réfléchir sur une structure

^{86.} Toutes les citations sont tirées de La Qualité de l'action sociale et son évaluation, Albert-Luc Haering, IES Éditions, Genève, 2000.

favorisant mieux la transversalité de la capitalisation et de la «stratégie qualité » qui en résulte, ainsi que de clarifier la politique de diffusion et de publication des capitalisations. Des procédures trop contraignantes peuvent en effet avoir l'effet inverse et freiner les initiatives plutôt que de les promouvoir.

À cela s'ajoute une certaine « peur de l'écrit » et une réticence à partager de manière large ce qui ne va pas (sous peine de se voir critiqué, voire puni). Il est également important de diversifier les produits et formes de capitalisation, l'écrit étant trop souvent la norme parmi les ONG. La valorisation des capitalisations reste un enjeu majeur; les expériences qui remontent, sous quelque forme que ce soit, doivent pouvoir être traitées, partagées, discutées, diffusées, et de temps à autre publiées, sous peine de voir une démotivation et un tarissement des sources. Cela nécessite de pouvoir disposer de ressources humaines qui agissent comme moteurs.

Patrick Durisch, personne ressource GCP-DIH, Tdh

4. Le réseau Inades-Formation (IF)

« L'Institut africain pour le développement économique et social (Inades-Formation) est une association internationale sans but lucratif. Il a été créé à Abidjan en 1975 par des pères jésuites.

Cette ONG laïque s'est rapidement développée. Aujourd'hui, le réseau Inades-Formation comprend dix bureaux nationaux (BN) installés au Burkina-Faso, au Burundi, au Cameroun, en République démocratique du Congo (RDC), en Côte-d'Ivoire, au Kenya, au Rwanda, en Tanzanie, au Tchad et au Togo. Le secrétariat général (SG) est à Abidjan, il assure les fonctions exécutives du conseil d'administration international (CA) du réseau.

Entre autres responsabilités, le CA approuve les budgets annuels du réseau, nomme les directeurs et les secrétaires généraux des différents bureaux d'Inades-Formation. Il est également responsable de la répartition des subventions communes (le "pot commun") qui est l'expression de la solidarité financière au sein du réseau. Chaque bureau national est doté d'une association nationale; l'entité bureau national/association nationale est administrée par un conseil d'administration national. Dès sa création, le réseau IF s'est donné comme mission sociale de "travailler à la promotion économique et sociale des populations rurales, en accordant une importance toute particulière a leur participation libre et responsable à la transformation de leur société". 87 »

^{87.} Extrait du site de Inades-Formation: www.inadesfo.org.

1. Accompagner les dynamiques du monde rural, capitaliser à IF

Pour réaliser sa mission sociale, IF met l'accent sur la formation des populations rurales dans différents domaines: analyse diagnostique, planification et développement organisationnel, animation et gestion de réseaux, gestion financière et administrative, suivi et évaluation des projets et des programmes de développement, audits et études. Il les accompagne également dans la gestion des ressources naturelles, la production agricole, la transformation et la conservation des produits agricoles, l'élevage et la nutrition, l'hydraulique villageoise. Il met un accent particulier sur la valorisation des savoirs et savoir-faire endogènes, les recherches et la formation en situation paysanne, la recherche-action-formation, les méthodes participatives. Ses méthodes d'actions sont les appuis-conseils aux responsables, les appuis à l'animation et à la gestion des organisations viables, les techniques pour bien mener des négociations avec les pouvoirs politiques, économiques et administratifs, l'élaboration et la mise en en œuvre des stratégies de plaidoyer.

Pendant plus de quarante années de cheminement aux côtés de ces populations, Inades-Formation a accumulé un grand capital d'expérience pédagogique, méthodologique, institutionnelle et organisationnelle. Il a également aidé les hommes et les femmes du monde rural à renforcer leurs connaissances, leurs savoirs et leurs savoir-faire et à en créer ou en acquérir de nouveaux.

Depuis 1995, l'institut a décidé de mettre l'accent sur la capitalisation pour mieux analyser et valoriser tout ce capital d'expérience accumulé en interne ou avec les populations du monde rural. Il a également décidé d'aider ces populations à capitaliser leurs propres apprentissages et leurs acquis.

Cette volonté s'exprime clairement dans deux résolutions qui marquent le début officiel de la capitalisation à IF. La première, prise au cours de l'assemblée générale de 1995, peut se résumer de la façon suivante : « intensifier la capitalisation et la production de matériel pédagogique et veiller à leur intégration dans la formation » (résolution n° 7 de l'AG de 1995). La seconde résolution insiste quant à elle sur le fait que « la capitalisation doit devenir une stratégie pour consolider l'impact et la faisabilité de l'accompagnement des dynamiques organisationnelles paysannes (ADOP) dans le réseau IF » (résolution n° 8 de l'AG de 1998).

Depuis 1995, de nombreuses capitalisations ont été réalisées dans le réseau IF pour mettre ces résolutions en œuvre. Ces capitalisations portent sur nos appuis au monde rural, sur nos méthodes et approches de travail ainsi que sur nos efforts pour mieux adapter notre organisation aux évolutions du monde rural. Nous aidons également les paysans à capitaliser leurs expériences de développement, leurs savoirs et leurs savoir-faire.

À travers la capitalisation de nos expériences, nous nous sommes interrogés sur nos pratiques pour les partager et les améliorer; nous les avons parfois modélisées. Ces capitalisations nous ont également permis de démultiplier les résultats de nos interventions et de nouer ou de consolider des partenariats autour de problématiques visant le développement du monde rural. La capitalisation est également un des éléments essentiels de notre pratique de la recherche-action-formation.

De leur côté, les paysannes et les paysans ont pu partager leurs expériences, entre eux et avec d'autres partenaires du monde rural; ils ont pu ainsi améliorer la communication entre eux et avec ces partenaires.

Une unité créée au secrétariat général en 1999 est chargée de « stimuler la capitalisation des expériences des bureaux nationaux et du SG et de veiller à la qualité et à la régularité de la publication des dossiers de développement agripromo ». Des unités similaires existent dans les BN.

Toutefois, une réflexion sur la capitalisation menée au sein du réseau en 2001 nous a permis de constater que:

- la capitalisation n'est pas encore une véritable culture dans notre institution;
- nous n'avons pas de politique de capitalisation bien définie avec des objectifs clairs et des stratégies de mise en œuvre partagées;
- nous ne disposons pas non plus d'outils assez performants pour capitaliser nos expériences et surtout pour valoriser ces capitalisations.

Pourtant, l'existence d'une telle politique pourrait nous permettre de consolider et de mieux valoriser notre expertise dans l'accompagnement des populations rurales dans leur développement. Elle nous permettrait également d'aider les paysans à en faire autant. La capitalisation deviendrait ainsi un véritable moteur pour l'innovation dans le réseau IF et chez les organisations paysannes que nous accompagnons.

L'atelier inter-bureaux nationaux (inter-BN) organisé en novembre 2003 s'inscrit donc dans la perspective du questionnement et de l'amélioration de notre pratique.

Marie-Constance Houédanou, unité stimulation de la capitalisation des expériences (SCAP), IF

2. Politiques, outils et méthodes – Améliorer le réflexe de la capitalisation dans le réseau IF

Les objectifs de l'atelier

L'atelier inter-bureaux nationaux (inter-BN) s'est déroulé du 17 au 21 novembre 2003 à Ouagadougou au Burkina-Faso; il devait permettre au réseau Inades-Formation de réfléchir sur sa politique en matière de capitalisation et sur les outils et méthodes pour mettre en œuvre cette

politique. De façon plus spécifique, en alliant théorie et pratique, cet atelier devait permettre aux participants de:

- mieux comprendre ce qu'est la capitalisation et quels rôles elle peut jouer dans le développement de notre pédagogie;
- réfléchir sur une politique et sur des stratégies de capitalisation adaptées au réseau IF;
- construire ensemble des outils de capitalisation adaptés, cela à partir de l'analyse de nos propres pratiques de capitalisation et de celles d'autres organisations.

Cet atelier a été cofinancé par IF et la Fondation pour le progrès de l'Homme (FPH). Il a permis de réunir des formateurs des dix bureaux nationaux d'IF ainsi que des représentants du secrétariat général, soit vingt-cinq participants au total.

La facilitation a été assurée par une consultante externe assistée par les participants du SG d'Inades-Formation. L'animation s'est appuyée sur les expériences du réseau en matière de capitalisation et la théorie est venue éclairer et alimenter les expériences pratiques des participants.

La préparation et le déroulement de l'atelier

Les termes de référence reprenant la méthodologie et les résultats attendus ont été proposés par le SG puis discutés et amendés avec la consultante, en accord avec la FPH.

Des travaux préparatoires ont été demandés aux participants de chaque BN quelques semaines avant la tenue de l'atelier. Ils ont ainsi pu exprimer leurs attentes par rapport à l'atelier et présenter un outil ou une méthode de capitalisation. Après une description du contexte dans lequel cet outil ou cette méthode avait été mis en œuvre, les participants ont analysé ce qui avait bien fonctionné et moins bien fonctionné, pour finalement proposer des améliorations possibles.

Le SG a également effectué un travail préparatoire à partir du plan d'action de l'unité Stimulation de la capitalisation des expériences (Scap) et des différents ateliers de capitalisation qu'il a animés en interne ou dans les BN. La synthèse du travail préparatoire demandé aux BN a permis de faire un début d'état des lieux des différents types de méthodes et outils utilisés dans les BN.

Les travaux préparatoires ont en outre servi de base pour mener la réflexion sur la politique du réseau; faire le lien entre les évaluations, la recherche-action-formation, le suivi des activités, la production du matériel pédagogique et les autres activités du réseau. Ils ont également servi pour programmer les activités à mener dans le cadre de la capitalisation (plans d'action) et réfléchir sur la manière dont le SG peut mieux appuyer les BN dans la capitalisation de leur expérience (appuis directs au niveau

national et appuis plus fédérateurs en rapprochant les expériences, pour en tirer des modèles à mettre à la disposition du réseau).

Enfin, il a été demandé aux participants de mettre à la disposition de l'atelier des documents/outils de capitalisation provenant de leurs BN (rapports, publications, cassettes audio et vidéos, films courts métrages...).

Les journées précédant l'atelier ont permis à l'équipe d'animation réunie d'échanger et de finaliser le programme, au regard des objectifs et des résultats attendus, ainsi que des attentes exprimées par les participants dans leurs travaux préparatoires. Les sessions ainsi identifiées ont permis de définir les rôles et les responsabilités de chacun en matière d'animation. Nous reconnaissons cette étape comme ayant été cruciale pour le bon déroulement de la semaine.

Le contenu des sessions s'est articulé autour de guatre axes

- Une présentation de la réflexion et des pratiques de l'IF autour de la capitalisation d'expérience.
- Une présentation théorique sur le thème de la capitalisation d'expérience articulée avec les expériences en la matière des différents BN.
- Un travail d'exposés puis de rédaction de fiches d'expérience (sessions d'écriture en groupes) par chaque BN autour d'une expérience de capitalisation pré-identifiée en plénière.
- Une mise en débat des politiques et des stratégies de l'IF prolongée par la proposition de plans d'action par BN.

Un système de suivi-évaluation quotidien géré par les participants ainsi que des séances de travail journalières entre les animateurs ont permis de réviser et d'adapter en permanence et avec souplesse le contenu des sessions et la méthodologie choisie.

Des documents de référence envoyés au SG au préalable ont été remis aux participants (deux exemplaires par BN). Il s'agit du dossier Analyser et valoriser un capital d'expérience, Repères pour une méthode de capitalisation ⁸⁸ et du cédérom Ritimo/Dph Recueil d'informations pour un développement responsable et solidaire ⁸⁹.

Analyse du déroulement de l'atelier

La démarche qui a permis de considérer les expériences des différents bureaux d'IF puis d'en analyser les méthodes, outils et produits de capitalisation a été très riche. La mise en parallèle de la théorie sur le sujet avec les expériences de chaque BN s'est avérée fondamentale.

^{88.} Analyser et valoriser un capital d'expérience, Repères pour une méthode de capitalisation, *op. cit.*

^{89.} Version 2004.

L'organisation au plan logistique et administratif ainsi que le concours de tous au bon déroulement des journées a permis des sessions de qualité.

Cependant, nous avons noté que faire participer conjointement les personnes issues des bureaux francophones et anglophones soulève des difficultés importantes de communication. Il aurait pu être envisagé de réaliser un atelier dans chacune des zones (en Afrique de l'Est pour la seconde).

Des propositions...

Il est important que cet atelier soit considéré comme une étape dans le processus d'élaboration des politiques et des stratégies en matière de capitalisation d'expérience au sein d'IF. Cette étape pourrait être prolongée par un travail complémentaire, éventuellement sous la forme de rédaction d'autres fiches d'expérience dans le cadre d'un projet pilote par exemple (géographique ou thématique), avant de l'élargir à d'autres BN.

Le volet formation de formateurs, en particulier pour les travaux d'écriture ou de valorisation d'autres moyens de communication pourrait être envisagé.

Un produit riche et original

La compilation des fiches d'expérience qui ont été produites pendant la semaine sur les outils et méthodes utilisés pour la mise en œuvre de la capitalisation par les différents BN constitue un document directement utilisable et valorisable au sein du réseau IF.

Le document est complété par une ébauche de bibliographie des produits issus des démarches de capitalisation des différents BN.

Marie-Constance Houédanou, responsable de l'unité SCAP, IF Sylvie Robert, consultante indépendante en évaluation et capitalisation d'expérience

3. Principes politiques et stratégiques de la capitalisation à IF

Pour le réseau Inades-Formation, la capitalisation est un processus d'identification, d'analyse et de valorisation d'un capital d'expériences accumulé à travers l'accompagnement des dynamiques organisationnelles paysannes et la vie associative du réseau.

Ainsi pour le réseau IF, la capitalisation est un moyen pour:

- passer de la pratique à des connaissances partageables et valoriser ces connaissances;
- transformer ces expériences en connaissances (conceptualisation) pour les mettre au service de l'action et du savoir.

Les expériences dont il est question peuvent être regroupées en quatre grandes catégories, à savoir:

- l'approche de développement du réseau baptisée Adop (accompagnement des dynamiques organisationnelles paysannes), les principes à la base de cette approche et les concepts, méthodes, démarches et outils qui en découlent;
- les résultats et l'impact de l'Adop en relation avec le projet sociopolitique du réseau;
- la forme d'organisation, les pratiques et les outils pour la gestion administrative et institutionnelle du réseau (les valeurs, le mode de fonctionnement, le rôle des instances statutaires, les règles, procédures et outils de gestion administrative et financière...);
- le dispositif de planification, de suivi, d'évaluation et de capitalisation du réseau (dispositif PSECap).

Ainsi, Inades-Formation considère la capitalisation comme une composante incontournable et essentielle du développement institutionnel et de l'Adop. Les deux résolutions mentionnées plus haut soulignent bien l'engagement institutionnel pour la capitalisation.

Pour donner un contenu concret à cette volonté et à cet engagement institutionnel, certains principes politiques et stratégiques ont été adoptés. Ils doivent contribuer à la promotion de la culture de la capitalisation des expériences dans le réseau IF. Ces principes peuvent s'énoncer comme suit:

- La capitalisation d'expérience étant un processus systématique, dynamique, participatif et itératif, le dispositif de planification-suivi-évaluation (PSE) devrait être élargi et devenir un dispositif de planification-suivi-évaluation-capitalisation (PSECap). Pour ce faire, le système et les outils de collecte, d'analyse, de stockage et de valorisation des données sur les activités du réseau doivent être adaptés aux besoins de la capitalisation. Ce système comprend les normes et indicateurs, les rapports mensuels, les rapports de terrain, le programme Ifact (Inades-Formation activities) le fichier des organisations paysannes, les rapports d'auto-évaluation, la programmation des activités, le bilan à mi-parcours, l'évaluation de fin d'exercice, le budget-temps individuel, les entretiens professionnels, les rapports des études/recherche...
- La capitalisation d'expérience de l'Adop au sein du réseau doit être systématiquement planifiée, programmée, suivie et évaluée. À cet effet, tout projet d'Adop doit inclure un volet capitalisation clairement identifié et budgétisé au même titre que le volet PSE.
- Chaque entité du réseau (les bureaux nationaux et le secrétariat général notamment) doit veiller à la création de conditions favorables à la capitalisation (lieu, temps, budget, motivation du personnel, organisation interne, description de poste, accompagnement du personnel...).

- Chaque entité doit veiller à tisser des liens de collaboration avec les autres entités du réseau et avec d'autres ONG, des chercheurs, des services techniques en fonction du thème de la capitalisation. Il s'agit ici de se donner les moyens de partager, de confronter et d'enrichir nos apprentissages.
- Chaque cadre (formateurs et cadres administratifs) doit être sensibilisé aux enjeux de la capitalisation, responsabilisé par rapport aux objectifs de la capitalisation relevant du domaine de ses activités, et outillé en matière de capitalisation (formation des formateurs) pour la pratique et le transfert des capacités aux paysans.
- Étant donné la diversité des destinataires potentiels des fruits de la capitalisation (les paysans, les partenaires au développement, les ONG, les structures étatiques et les décideurs...), les produits doivent être adaptés au public visé (documents écrits, supports audiovisuels, supports nouvelles technologies de l'information et de la communication...). Les canaux, méthodes et langues de diffusion également. À cet effet, une politique adéquate de diffusion doit être mise en place.

Résumé des principes fondamentaux

La politique de capitalisation du réseau Inades-Formation doit reposer sur les principes fondamentaux suivants:

- considérer la capitalisation comme une stratégie fondamentale pour élaborer et mettre en œuvre les plans d'orientation et d'action;
- planifier et programmer les activités de capitalisation (ressources humaines, ligne budgétaire spécifique par projet...);
- créer des conditions favorables à la capitalisation (lieu, temps, budget et flexibilité institutionnelle);
- mettre en place un dispositif adéquat pour la planification-suiviévaluation-capitalisation (PSECap) en termes de système, d'outils de collecte de données, d'analyse et de valorisation permanente de ces données;
- sensibiliser aux enjeux de la capitalisation et former (formation des formateurs) pour la pratique et le transfert des capacités aux paysans;
- favoriser et diversifier les produits de capitalisation et adapter leur système de diffusion (type de produit, langues, démarche de diffusion...);
- suivre et évaluer les effets et l'impact du processus de capitalisation, y compris de la diffusion.

Francis Fru Ngang, secrétaire général adjoint chargé des appuis pédagogiques, IF

4. Systématiser et modéliser la démarche de l'évaluation du réseau

L'évaluation capitalisée a été demandée par les bailleurs de fonds d'Inades-Formation (IF). Cette évaluation participative a concerné un échantillon de cinq bureaux nationaux (BN) et le secrétariat général (SG). Elle a été confiée à South Reaserch, un bureau d'études belge. Le réseau IF a proposé les termes de référence de cette évaluation et a participé à son pilotage.

Cette évaluation devait permettre à Inades-Formation de mieux adapter ses activités et son organisation au contexte de crise et à la raréfaction des subventions qui affectent le développement de l'Afrique depuis les années 1980. L'appel à des consultants externes devait permettre au réseau IF, qui a une bonne culture de l'évaluation, d'enrichir son expérience en la matière et d'avoir un regard extérieur sur ses activités.

En capitalisant cette évaluation, le SG voulait systématiser la démarche d'évaluation utilisée afin de la modéliser. Il voulait également susciter une réflexion méthodologique sur l'évaluation, la «domestiquer» et, informer un large public sur les résultats de l'évaluation du réseau IF.

La méthode

Cette capitalisation a été confiée à un consultant externe. Ancien directeur général d'Inades-Formation, ce consultant avait été fortement impliqué dans tout le processus de l'évaluation à capitaliser. Cette capitalisation a suivi les étapes suivantes:

- le secrétariat général d'IF a élaboré les termes de référence et a organisé un mini atelier pour en discuter avec le consultant. Tous les cadres du SG ont participé à cet atelier qui a également permis de structurer le document à produire dans ses grandes lignes et de répartir le travail de rédaction;
- une recherche documentaire a permis de compléter les informations théoriques sur l'évaluation;
- le consultant et quelques cadres du SG désignés pour collaborer à la production du document de capitalisation ont ensuite organisé des réunions formelles ou informelles pour des échanges critiques pour la finalisation du document et sa publication.

Un document de capitalisation de soixante-cinq pages a été publié sous le titre «Capitalisation de l'évaluation d'Inades-Formation»; il a été distribué dans tout le réseau IF ainsi qu'aux partenaires externes.

Qu'est-ce qui a permis d'atteindre ces résultats?

La réussite de ce travail de capitalisation a reposé essentiellement sur les trois ateliers de réflexion organisés pour structurer le document et suivre la progression de la rédaction. Le questionnaire adressé aux principaux partenaires qui avaient participé à l'évaluation du réseau a également permis de recueillir les avis de ceux-ci et de les intégrer dans le document de capitalisation.

Le choix des acteurs de la capitalisation a été jugé satisfaisant. Ceux-ci avaient été, d'une manière ou d'une autre, impliqués dans l'évaluation; ils ont pu apporter en temps utile les informations nécessaires à la capitalisation.

Les termes de référence ont été bien discutés et les acteurs se sont accordés sur les contours et le contenu du document à produire.

La documentation était disponible pour réaliser le travail demandé et celui-ci avait été bien planifié.

Toutefois, cette planification n'a pas été respectée parce qu'elle s'est révélée peu réaliste. De plus, les principaux acteurs de l'évaluation n'ont pas été assez disponibles pour s'impliquer dans la réflexion au moment de la capitalisation.

La décision de capitaliser l'évaluation du réseau a été prise en cours de route, seulement au moment où l'on s'est rendu compte que cette expérience valait la peine d'être partagée. Aucune disposition n'avait donc été prise pour capter certaines informations, cela explique également pourquoi la planification du travail n'a pas été respectée.

Propositions

La réflexion sur l'appropriation des résultats d'un travail de capitalisation doit se faire pendant la réalisation de ce travail, surtout si l'équipe a eu à recourir à un consultant externe.

Ce genre de capitalisation exige également une meilleure définition des objectifs et un programme de travail plus réaliste.

Marie-Constance Houédanou, responsable de unité SCAP, Delphine Bilowa B., unité stimulation de l'innovation et développement des compétences (Sideco)

5. Préparer et animer un atelier de capitalisation pédagogique

Pourquoi faire un atelier de capitalisation?

Les assemblées générales Inades-Formation ont recommandé de « capitaliser » nos expériences pédagogiques. Pourquoi ?

- Un atelier de capitalisation ressemble un peu à une évaluation. Il nous permet de réfléchir sur notre action.
- Un atelier de capitalisation est pourtant différent d'une évaluation. Nous soignons davantage le texte et sa présentation. C'est un outil de communication avec nos partenaires, ceux qui travaillent avec nous et ceux qui soutiennent notre action.
- Un atelier de capitalisation est aussi un outil de développement. Nous savons que les nouveaux projets sont suscités par une analyse de situation et/ou par la découverte des réalisations d'autres personnes ou d'autres groupements. C'est la raison des voyages d'étude. En expliquant simplement une expérience pédagogique, nous permettons à d'autres de la « visiter » et nous les stimulons à entreprendre eux aussi de nouvelles expériences.

À quoi faut-il penser avant un atelier de capitalisation

Choix du thème

Nous choisissons une action achevée ou en cours de réalisation depuis un temps significatif. On ne capitalise pas grand chose le lendemain du début d'une expérience!

Nous choisissons une expérience originale. L'évaluation d'un projet ou de l'institution nous permettra de décider ce qui mérite une capitalisation.

Personnes à impliquer

Il y a plusieurs manières de faire une capitalisation. Dans la formule que nous présentons, la capitalisation consiste à amener une équipe à mettre par écrit des expériences qui risquent d'être oubliées. Les équipes Inades-Formation sont détentrices d'un trésor d'expérience qui risque de se perdre. Il faut donc:

- une équipe de quatre ou cinq formateurs ayant participé à l'expérience. On peut y adjoindre un partenaire ou un associé pouvant enrichir le partage;
- un ou deux «animateurs» capables à la fois d'aider l'équipe à exprimer son expérience, à structurer logiquement la présentation de l'expérience et à exprimer cette expérience dans un langage simple.

En cours d'atelier, il faudra certainement aller visiter des bénéficiaires ou des partenaires. Ils ne font pas partie de l'équipe; ils apportent toutefois une grande partie du contenu.

Temps à consacrer

Pendant l'atelier, les participants doivent être disponibles pour le travail. Les équipes Inades-Formation sont bien chargées. Il n'est pas facile de mobiliser six personnes très longtemps. Une semaine permet de mener un atelier de capitalisation, à condition d'être bien organisé. On peut arriver au bout du travail si chacun y met du sien.

Termes de référence

Les termes de référence doivent être adressés par le commanditaire (AN/BN et/ou secrétariat général) aux animateurs de l'atelier. Ces termes de référence auront souvent fait l'objet d'une consultation. Ils comprendront:

- l'objectif de la capitalisation, le support choisi pour le document à produire, la taille du document;
- il est souhaitable que le réseau se mette d'accord sur un «format»:
 caractères, dimensions, présentation de la couverture...;
 - les dates de l'atelier.

Matériel

Dans le scénario que nous proposons, il est largement fait usage de fiches (feuilles A4 divisées en trois), où chacun inscrit ses idées, que l'on colle au tableau et que l'on organise progressivement pour déterminer un contenu. Cela demande donc des feuilles A4, des marqueurs et du papier collant.

Il faut un ordinateur pour saisir le texte et le mettre au point au fur et à mesure des travaux.

Nous signalons aussi d'autres instruments possibles: le rétroprojecteur avec les transparents, ou le vidéoprojecteur relié à l'ordinateur. Ces deux instruments nécessitent un écran.

Scénario possible pour un atelier de capitalisation

Tous sont d'accord sur l'objectif de l'atelier

L'animateur demande aux participants de mettre sur fiches les éléments de l'objectif: type de publication, contenu, nombre de pages, style, public cible...

On organise les fiches ensemble pour dégager l'objectif.

Le contenu est défini et organisé

Les chapitres sont définis: les participants mettent sur fiche tout ce qui doit se trouver dans la publication; les fiches sont regroupées et les groupes de fiches sont placés dans un ordre logique; chaque groupe constitue un chapitre.

Le contenu de chaque chapitre est précisé. On travaille de même pour chaque chapitre séparément: on met sur fiche ce qui doit être dit dans le chapitre; on l'exprime de manière plus précise et concrète; les fiches sont regroupées et organisées de manière logique; le contenu de chaque paragraphe est ainsi déterminé; les renseignements à chercher et les questions à poser lors d'entretiens éventuels sont également précisés.

La responsabilité des chapitre est partagée: chaque chapitre est confié pour la rédaction à un des membres de l'équipe.

L'information est complétée par les entretiens et la consultation des documents

Les bénéficiaires et les partenaires nous ont donné leur avis: dans l'étape précédente nous avons décidé qui nous devions interviewer; nous avons aussi décidé des questions à poser; nous avions choisi ensemble les membres de l'équipe qui participeraient à ces entretiens; des rendez-vous sont pris; des déplacements sont éventuellement organisés; les entretiens sont faits et des notes sont prises.

Les informations nécessaires sont tirées des documents: les informations dont nous avons dressé la liste durant l'étape précédente sont cherchées dans les documents.

Un texte clair, correct, agréable et facile à lire est produit

Une première rédaction est réalisée individuellement: chaque chapitre a été attribué à un rédacteur; le travail de rédaction se fait individuellement à partir des contenus décidés en commun; on utilise donc les fiches « organisées » en commun; le texte est saisi à l'ordinateur et sauvegardé sur disquette.

La première rédaction est retravaillée par les rédacteurs et les animateurs pour obtenir des textes simples et lisibles: ils s'assurent que la progression logique est respectée; ils simplifient le style en chassant les mots compliqués, en raccourcissant les phrases, en simplifiant les conjugaisons, en évitant les formes passives et l'abus du pronom « on »; les corrections sont reportées immédiatement à l'ordinateur si possible.

Le texte retravaillé est corrigé et adopté par l'équipe: à cette étape un vidéoprojecteur rend de grands services et facilite les corrections. Sinon, le texte sur transparents peut être projeté et corrigé avec des feutres fins spéciaux; on lit ensemble le texte du chapitre pour vérifier le contenu et sa logique; on corrige si nécessaire la logique seulement; on lit ensuite

paragraphe par paragraphe; on corrige ensemble les formulations et l'orthographe et éventuellement certaines informations; on évite de trop s'attarder sur un même point, car le travail est long; si on ne maîtrise pas le timing, on risque de « bâcler » la fin.

Le texte est corrigé: une copie du texte est remise à trois personnes qui le relisent soigneusement et relèvent toutes les fautes d'orthographe et de frappe.

Un titre vivant est choisi

Tous sont d'accord sur un titre: chacun propose deux ou trois titres pour la publication sur des fiches; on regroupe les titres qui se ressemblent; on choisit le groupe de titres que l'ensemble préfère; on reformule éventuellement l'un ou l'autre titre proposé; on sélectionne le titre définitif.

La mise en page est faite et les illustrations sont choisies. Le document est imprimé

Une mise en page agréable et pédagogique est réalisée: un format a été prévu dans les termes de référence et précisé dans le débat sur l'objectif; les textes mis au point sont regroupés dans un fichier en fonction de ce format; titres, sous-titres et notes sont insérés de manière homogène; une table de matière est produite; les places des illustrations sont fixées (cadres).

Les illustrations sont choisies: l'audiovisualiste de l'équipe puise dans ses réserves les photos ou les dessins qui peuvent illustrer la publication; éventuellement, lors de déplacements, on aura fait quelques photos bien ciblées; l'audiovisualiste propose une ou deux photos pour chaque endroit identifié; l'équipe regarde, vérifie la qualité et le message des photos, leur correspondance avec le texte et choisit la meilleure.

Le document est mis à l'impression: on précise le tirage nécessaire.

Les informations sur l'impact sont recueillies

Avant de diffuser, l'équipe réfléchit sur la manière de vérifier l'impact. Plusieurs démarches sont possibles: insertion dans le document d'un petit questionnaire à remplir par les destinataires; présentation et débat en assemblée générale (atelier préparatoire éventuellement).

Si l'équipe s'est montrée capable de faire un bon travail de capitalisation, il est possible que certains partenaires lui demandent d'animer leur propre capitalisation. Ses formateurs deviendront personnes ressources.

Fiche rédigée à partir de l'expérience d'IF Burundi, mars 2003

Bibliographie

Publications d'acteurs français

Analyser et valoriser un capital d'expérience, repères pour une méthode de capitalisation, Annik Ollitrault-Bernard (aob@fph.fr), Sylvie Robert et Pierre de Zutter, Éditions Charles Léopold Mayer, Document de travail n° 125, Paris, février 2001.

Boite à outils d'analyse, de suivi et d'évaluation, groupe de travail « Auto-analyse, formation et suivi », Grad, Paris, juin 1994.

Capitalisation de l'AFVP (Association française des volontaires du progrès), Document de travail n° 80, Valérie Lafon, Marie Revel, Éditions Charles Léopold Mayer, Paris, novembre 1996.

Cheminements d'une action de développement. De l'identification à l'évaluation, Étienne Beaudoux, Geneviève De Crombrugghe, Geneviève Douxchamps, Marie-Christine Guéneau, Mark Nieuwkerk, L'Harmattan, Paris, janvier 1992.

Cinq outils pour l'autoévaluation. Des partenaires? Suivi quantitatif, suivi qualitatif, l'autoévaluation, la programmation, Pierre Kwan-Kai-Hong, Bernard Lecomte, Marie-Hélène Pierret, Grad, Paris.

Des histoires, des savoirs et des hommes. L'expérience est un capital. Réflexion sur la capitalisation d'expérience, Pierre de Zutter, Éditions Charles Léopold Mayer, Dossier pour un débat n° 35, Paris, juillet 1994.

Des outils et des méthodes pour capitaliser les expériences à Inades-Formation, Document de travail de l'atelier inter-BN, Inades-Formation, Ouagadougou, novembre 2003.

Entre urgence et développement. Pratiques humanitaires en questions, Bernard Husson, Claire Pirotte, Éditions Karthala, Paris, octobre 1997 (www.urd.org).

Guide méthodologique. L'évaluation, un outil au service de l'action, F3E, Iram, décembre 1996 (www.f3e.asso.org).

La Décision, L. Sfez, « Que sais je? », PUF, Paris, 1988.

La Systémique, Daniel Durand, «Que sais je?», PUF, Paris, juillet 1992.

Les Volontaires du progrès vingt ans après. Capitalisation d'une expérience et réflexion sur les méthodes de capitalisation, Anne Fonteneau, Séguénégué, AFVP – université Paris-I Sorbonne, Éditions Charles Léopold Mayer, Document de travail n° 54, Paris, 1993.

Partenaires en évaluation du développement, apprendre et rendre compte, conférence, ministère des Finances français et CAD-OCDE, avril 2003 (www.minefi.gouv.fr/TRESOR/cicid/atelier).

Capitalisations d'expérience... expérience de capitalisations

Comment passer de la volonté à la pratique?

- Edgar Morin définit l'intelligence comme « l'aptitude à s'aventurer stratégiquement dans l'incertain, l'ambigu, l'aléatoire en recherchant et en utilisant le maximum de certitudes, de précisions, d'informations ». La capitalisation d'expérience en est certainement une dimension essentielle.
- C'est d'ailleurs un thème récurrent dans le milieu des organisations de solidarité internationale. On ne cesse de le répéter: « il faut capitaliser! ». Pourquoi? Comment? Ce n'est pas toujours bien clair. Paradoxalement, il n'existe pas beaucoup de documents de référence sur la capitalisation, et ceux qui existent proposent des réflexions particulièrement intéressantes sur l'enjeu de la valorisation d'expérience, mais manquent peut-être de repères méthodologiques pratiques.
- Philippe Lavigne Delville est directeur scientifique du Gret et Philippe Villeval référent en méthodologie de projet au siège de Handicap International. Partant des expériences de leurs deux organisations et de ressources bibliographiques, ils proposent des éclairages méthodologiques ainsi que des conseils pratiques pour mener des travaux de capitalisation. Le document est illustré par des exemples concrets et ponctué par des encadrés et des schémas qui mettent en lumière certains enjeux spécifiques.
- Publiée par le groupe Initiatives, la série Traverses accueille des documents de travail, issus de littérature grise ou de capitalisation d'expérience,

qui offrent un intérêt particulier en termes d'analyse et/ou de méthode à partir d'expériences de terrain. Elle est animée par Philippe Lavigne Delville (Gret), François Doligez (Iram) et Anne Sophie Saywell (Groupe Initiatives). Les numéros de Traverses sont diffusés en version papier et sur le site Internet du Gret: (http://www.gret.org/ressource/). Les membres de ce collectif sont aujourd'hui Essor, le GRDR, le Gret, l'Iram, et VSF-Cicda.

Documents de la FPH

À propos de la période sabbatique: Contribution à une réflexion méthodologique, Pierre Calame, mai 2002.

Bilan et perspectives CAP, côté éditions, fiche n° 146, Annik Ollitrault-Bernard, janvier 2003.

Capitalisation des programmes et politiques, présentation pour l'AG des 14 et 15 novembre 2002 de l'état d'avancement des travaux de capitalisation, équipe FPH, novembre 2002.

Dossier préparatoire aux nouvelles orientations de la FPH, Pierre Calame, avril 2003.

Doutes et interrogations des programmes et politiques, Compilation des fiches de suivi issues de l'atelier « doutes et interrogations » du Sommet de le mer, équipe FPH, octobre 2002.

Éléments préparatoires au budget 2003, conseil de Fondation du 20 janvier 2003

Le Projet 2003-2010 de la Fondation, juillet 2003.

Organisation de la sabbatiale 2002. Les objectifs, la méthode et le calendrier de la sabbatiale en vue de définir les grandes orientations du projet 2003-2010 de la FPH, Pierre Calame, février 2002.

Perceptions et représentations. L'image de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme auprès de ses partenaires et non-partenaires, Sandrine Revet, Pierre-Yves Guihéneuf et Boris Martin, juillet 2003.

Politique de capitalisation côté Coordination SUD, Michel Sauquet, juillet 2003.

Publications anglo-saxonnes et étrangères

According to Need? Needs Assessment and Decision-making in the Humanitarian Sector, HPG 15, ODI, James Darcy, Charles-Antoine Hofmann, septembre 2003.

An Account of Relief Operations in Bosnia, ODI/RRN, Network paper 3, Mark Duffield, mars 1994.

A Paradox of Learning in Project Cycle Management and the Role of Organizational Culture, Stephen Biggs, Sally Smith, World Development Vol. 31, UK, 2003 (www.elsevier.com/locate/worlddev).

Apprendre de son expérience, Bourassa B., Serre F., Ross D., Presses de l'université du Québec, 1999 (www.puq.uquebec.ca).

Bridging the Gap, A Guide to Monitoring and Evaluating Development Projects, B. Broughton et J. Hampshire, ACFOA (acfoa@acfoa.asn.au), 1997.

Capitaliser pour mieux organiser la mémoire de son expérience en développement, concepts, techniques et méthodes, rapport du séminaire international de Yaoundé, GTZ, Bibiane Laffitte, Cameroun, juillet 1997.

Development and the Learning Organisation, an Introduction, Laura Roper, Oxfam America, Jethro Pettit, IDS, Development in pratice, Volume 12, n° 3 & 4, août 2002.

Disclosure or Deception, Information Access in the World Bank and the Asian Development Bank, Development Dialogue, Dag Hammarskjold Foundation, Shalmadi Guttal, Uppsala, 2002.

Planifier en dehors des sentiers battus. Acquérir et renforcer des expériences personnelles en planification, Direction de la coopération au développement et de l'aide humanitaire suisse, cahier thématique de la série Instruments de travail pour la planification, le suivi, l'évaluation et la rétroaction (PSER), décembre 1993 (www.gtz.de).

Du désir au plaisir de changer, comprendre et provoquer le changement, Kourilsky-Belliard F., InterÉditions, 1995.

Évaluation conjointe de l'aide d'urgence au Rwanda: conclusions et recommandations principales de l'étude III, John Borton, Overseas Development Institute, Réseau Aide d'Urgence et Réhabilitation, Dossier thématique n° 16., Londres, 1996 (rrn@odi.org.uk).

Evaluation Feedback for Effective Learning and Accountability, Evaluation and aid affectiveness, DAC OECD, 2001.

GTZ, Gestion du cycle du projet (GCP) et planification des projets par objectifs (PPO/ZOPP), guide, Eschborn, Allemagne, 1996 (www.gtz.de).

In Good Company, How Social Capital Makes Organizations Work, Don Cohen, Laurence Prusak, Harvard Business School Press, 2000.

Knowledge Management and Organisational Learning: an International Development Perspective, an Annotated Bibliography, Working Paper 224, ODI, Ingie Hovland, août 2003.

Le projet Sphère, charte humanitaire et normes minimales à respecter lors des interventions en cas de catastrophes, Oxfam Publishing, 2001 (www.sphere-project.org).

Le système de programmation-suivi-évaluation (PSE) dans une démarche d'appui institutionnel, Christophe Dunand, Daniel Fino, Serge Ghinet, Peter Uvin, Pratique et réflexion n° 7, IUED, Itinéraires, Genève, 1996.

Leading Learning and Change from the Middle: Reconceptualising Strategy's Purpose, Content, and Measures, Colin Beckwith, Kent Glenzer and Alan Fowler, extrait de Development and the Learning Organisation, Development in Practice, Volume 12, n° 3 & 4, 2002.

Managing Learning at the Field Level in the Humanitarian Sector, Fernande Faulkner et Brian Foster, Alnap, mai 2004.

Manuel Gestion du cycle du projet, Approche intégrée et cadre logique, N° 1, Commission des Communautés européennes, Bruxelles, série méthodes et instruments pour la gestion du cycle du projet, février 1993.

Measuring Success? Issues in Performance Management, John Hailey, Mia Sorgenfrei, keynote paper for Intrac's 5th International Evaluation Conference «Measurement, Management and Accountability?», mars 2003.

Méthodologie du recueil d'informations. Fondements des méthodes d'observations, de questionnaires, d'interviews et d'études de documents, Jean-Marie De Ketele, Xavier Roegiers, De Boeck université, Paris-Bruxelles, 1996 (3e édition).

Module de formation du projet Sphère «Gestion du cycle de projet », 2003 (www.sphereproject.org).

Étude synthétique des évaluations ONG: méthodologie et impact des actions, OCDE/CAD, rapport 1997: étude d'évaluation, Helsinki, ministère des Affaires étrangères de Finlande, Direction générale de la coopération et du développement, 1998.

Réinventer le présent. Quelques jalons pour l'action, collectif, Éditions ENDA GRAF Sahel, Dakar, 1993.

Manuel de cycle de projet, Terre des hommes – Lausanne, décembre 2001.

Toolkits, A Practical Guide to Assessment, Monitoring, Review and Evaluation, Save The Children, Development Manual 5, 1999 (www.savethe-children.org.uk).

Publications issues de l'entreprise

Capitalisation d'expérience, Enjeux n° 229, novembre 2002 (www.afnor.fr). Capitalisation d'expérience, FD X50-177, GPN:12, Domaine 161 (www.afnor.fr).

Capitaliser et transmettre les savoir-faire de l'entreprise, Jean-François Ballay, Eyrolles, collection de la Direction des études et recherches d'électricité de France, 1997.

Gameth: un cadre méthodologique pour repérer les connaissances cruciales pour l'entreprise, rapport de recherche 060012, Michel Grundstein, MG Conseil, Nogent-sur-marne, décembre 2000 (www.mgconseil.fr).

Knowledge Management, René-Charles Tisseyre, Éditions Hermès, 1999.

La capitalisation des connaissances de l'entreprise, système de production des connaissances, Michel Grunstein, actes du colloque de l'entreprise apprenante et les sciences de la complexité, Aix-en-Provence, mai 1995

La connaissance créatrice, Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, De Boeck université, 1997.

Le capital immatériel de l'entreprise, Leif Edvinsson, Michael Malone, Éditions Maxima, 1999.

Le concept de «Ba» dans la voie japonaise de la création du savoir, Pierre-Marie Fayard, janvier 2004 (www.stratego.tv).

Le knowledge management, Harvard Business Review, Éditions d'Organisation, 1999.

Le management des connaissances, Jean-Yves Bück, Éditions d'Organisation, 1999.

Le management des savoirs, Jean-Claude Tarondeau, « Que sais-je », PUF, Paris, 1998.

Le partage des connaissances, D. Thévenot, Lavoisier, 1999.

Les théories de la connaissance, Jean-Michel Besnier, Flammarion, collection Dominos, 1997.

Management de la qualité – capitalisation d'expérience, fascicule de documentation FD X50-190, Afnor, Paris, septembre 2000 (www.afnor.fr).

Management de la qualité – management des processus, bonnes pratiques et retours d'expérience, Accord AC X50-178, Afnor, Paris, juillet 2002 (www.afnor.fr).

Management de la qualité – principes, acteurs et bonnes pratiques, fascicule de documentation FD X50-173, Afnor, Paris, septembre 1998 (www.afnor.fr).

Manager la connaissance dans l'entreprise, Jean-Yves Prax, Insep Éditions, 1997.

Mémoire d'entreprise, Joanna Pomian, Les Éditions Sapienta, 1996.

Mise en œuvre des ISO 9000, référence 3216621, publication et cédérom, Afnor, Paris, juillet 2002 (www.afnor.fr).

Sites Internet¹

Acfid (Australian Council for International Development): www.acfid.asn.au

« Voici les orientations stratégiques d'Acfid (ex-Acfoa) pour 2006 : informer et dialoguer sur les politiques et les pratiques dans les ONG australiennes ; favoriser le développement de pratiques morales et efficaces ; influencer les politiques et les pratiques du gouvernement et d'autres représentants sur les questions d'aide et de développement. »

Action Aid: www.actionaid.org.uk

«ActionAid travaille en Afrique, en Asie, en Amérique latine et dans les Caraïbes, écoutant, apprenant de, et travaillant en coopération avec plus de neuf millions de personnes parmi les plus pauvres au monde.»

Afav (Association française pour l'analyse de la valeur) : www.afav.asso.fr

«Créée en 1978, l'Afav, association loi 1901, sans but lucratif, a pour mission de favoriser la promotion, la diffusion et l'avancement des méthodes d'analyse de la valeur et connexes.»

^{1.} Les courtes présentations sont extraites des sites proposés ci-après.

Afnor (Association française de normalisation): www.afnor.fr

«L'Afnor est aujourd'hui un groupe de services dont l'objectif est d'assurer la compétitivité et l'influence du système français de normalisation dans le contexte de la construction européenne et de la mondialisation de l'économie.»

Aid Workers Exchange: http://forum.aidworkers.net

« Aid Workers Exchange est un bulletin hebdomadaire de partage des compétences pour les acteurs de terrain de l'aide au développement et du secteur humanitaire. Aid Workers Network vise à fournir un support commun et des conseils pratiques fondés sur l'expérience. »

Almedio: www.almedio.fr

« Almedio présente trois pôles d'activités: le reportage – agence de presse, le 'consulting'en gestion des savoirs et le 'publishing'. »

Alnap (The Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action): www.alnap.org

« Alnap est un forum international interagences oeuvrant pour l'amélioration de l'apprentissage, de la redevabilité et de la qualité dans le secteur humanitaire, par le biais du partage de savoirs, de l'identification de problèmes communs et, lorsque cela est approprié, de la construction de consensus autour des approches.»

Avise (Agence de valorisation des initiatives socio-économiques): www.avise.org

« L'Avise a été créée, sous forme associative, en juin 2002, par un ensemble de partenaires directement impliqués dans le développement d'initiatives socio-économiques créatrices d'emploi, pour accompagner le passage de l'expérimentation à la vraie grandeur, grâce à l'ingénierie de ces nouvelles dynamiques entrepreneuriales, au rapprochement avec les milieux économiques et une approche transversale entre les réseaux. »

Bond: www.bond.org.uk

« Bond est un réseau de plus de 280 organisations volontaires basées au Royaume-Uni et œuvrant dans le secteur du développement international et de l'éducation au développement. »

CAD (Comité d'aide au développement): www.oecd.org/department

«Le CAD est la principale instance chargée, à l'OCDE, des questions relatives à la coopération avec les pays en développement. Le réseau du CAD sur l'évaluation en matière de développement regroupe des représentants de trente organismes de développement bilatéraux et

multilatéraux, qui travaillent en coopération pour améliorer l'évaluation afin de rendre plus efficace l'aide au développement.»

Actes de l'atelier Partenaires en évaluation du développement – apprendre et rendre compte: www.minefi.gouv.fr/dgtpe

« Cet atelier organisé par le ministère français de l'Économie, des Finances et de l'Industrie en collaboration avec le groupe de travail sur l'évaluation de l'aide a eu lieu en mars 2003. »

Cerise (Comité d'échange, de réflexion et d'information sur les systèmes d'épargne-crédit): www.cerise-microfinance.org

« Cerise est une plate-forme d'échange sur les pratiques et les expériences en micro-finance. »

Change Management Toolbook: www.change-management-toolbook.com

« Ce *Toolbook* pour la gestion du changement vous offre une large gamme de méthodes et de stratégies que vous pouvez appliquer à différentes étapes du développement personnel et organisationnel. Le *Toolbook* est basé sur le concept des "organisations apprenantes". »

Cités Unies France: www.cites-unies-france.org

« Créée en 1975, Cités Unies France fédère, au niveau national, les collectivités territoriales engagées dans la coopération internationale. À travers vingt et un groupes-pays et quatre groupes-thématiques, Cités Unies France anime un réseau d'environ deux mille collectivités locales. Grâce à ces structures de travail et de réflexion, ces collectivités échangent leurs expériences et élaborent des programmes d'action communs. »

Commission européenne: http://europa.eu.int/comm

«Le mandat de la DG développement est de renforcer les politiques de développement dans tous les pays en voie de développement.»

Concord: www.concord.org

« Le consortium Concord est une organisation de recherche et de développement à but non lucratif. Concord crée des matériaux interactifs qui exploitent la puissance des technologies de l'information. »

Coordination SUD: www.coordinationsud.org

«Coordination SUD est la coordination nationale des ONG françaises d'action humanitaire et d'aide au développement. Elle regroupe plus d'une centaine d'ONG françaises. La vocation de Coordination SUD est double : représenter les ONG françaises en France, en Europe et à l'international et appuyer les actions des ONG françaises par son rôle d'information, de concertation et de formation. »

Cota (Collectif d'échanges pour la technologie appropriée) : www.cota.be

« Le Cota est une organisation non gouvernementale belge de développement, principalement active dans le secteur de l'offre de services aux acteurs de la coopération: information, documentation, appui méthodologique, études-recherches, identification et évaluation d'actions. Elle est spécialisée dans les technologies et les méthodologies du développement. »

CRDI (Centre de recherches pour le développement international): www.idrc.ca

«Le CRDI est une société d'État créée par le Parlement du Canada en 1970 pour aider les pays en développement à trouver, par la recherche scientifique et l'utilisation du savoir, des solutions viables à leurs problèmes sociaux, économiques, et environnementaux. Depuis sa création, le CRDI s'efforce d'accroître le rôle de l'information dans le développement.»

CRDP Poitou-Charentes: www.crdp-poitiers.cndp.fr

« Un site ressource et des utilitaires à télécharger. Un ensemble de "petits" outils informatiques gratuits permettant de simplifier les échanges et la récupération de données (convertisseurs de formats), de mettre en ligne (Internet) des données saisies sous BCDI 2 ou BCDI 3 (par exemple les nouvelles acquisitions d'un centre documentaire), de réaliser des catalogues collectifs en fusionnant les données de plusieurs bases...»

Cred (The Centre for Research on the Epidemiology of Disasters): www.cred.be

« Le Cred est devenu un centre de collaboration de l'Organisation mondiale de la santé en 1980 et a élargi son appui au programme global de l'OMS pour la préparation et la réponse aux urgences. »

DDC (Direction du développement et de la coopération) : www.ddc.admin.ch

- «La DDC est l'agence chargée de la coopération internationale au sein du Département fédéral des affaires étrangères (DFAE). La DDC est responsable de la coordination générale de la coopération au développement et de la coopération à l'Est avec d'autres offices de la Confédération ainsi que de l'aide humanitaire de la Suisse.»
- Conférence Learning across Borders: www.daretoshare.ch
- « La conférence "apprendre à travers les frontières" à Berne en avril 2004 était ouverte à un large public et a été une opportunité pour discuter de la gestion des connaissances dans un contexte global. »
- Dare to Share Fair: www.daretoshare.ch
- « La DDC a organisé une foire *Dare to Share Fair* à Berne en mars 2004 sur la gestion des connaissances et des compétences pour le développement. »
- Knowledge Development Knowledge for Development : www.bellanet.org/sdc/sdc-knowledge
- «Knowledge Development Knowledge for Development est une discussion en ligne qui permet l'échange de visions, d'expériences, de propositions, de questions et de réponses et de liens. »

Dph (Dialogues pour le progrès de l'humanité): www.rinoceros.org

« Dph a l'ambition de relier des individus et des groupes qui travaillent dans la perspective d'un monde plus solidaire, afin de mettre au service de chacun une mémoire et une réflexion issues du terrain de l'expérience. Dph s'appuie sur une méthodologie commune de rédaction et d'échange de fiches d'expérience, d'analyse et d'information utiles à l'action. Ces fiches sont gérées dans une base de données qui est consultable sur le site Internet. »

Echo (Office d'aide humanitaire): http://europa.eu.int/comm/echo

« L'Union européenne dans son ensemble (c'est-à-dire les 15 États membres et la Commission) est l'un des principaux donateurs d'aide humanitaire, au niveau mondial; Echo est le service de la Commission européenne responsable de cette activité. »

Eldis: www.eldis.org

« Eldis est un point d'entrée vers l'information sur les questions de développement, fournissant l'accès libre et facile à un éventail de ressources en ligne de haute qualité. »

EuropeAid: http://europa.eu.int/comm/europeaid

«La mission d'Europe Aid est de mettre en application les instruments de l'aide externe de la Commission européenne qui sont financés par le budget de la Communauté européenne et par le Fonds européen de développement.»

Exchange: www.healthcomms.org

« Exchange œuvre pour améliorer la santé et la qualité de la vie des personnes pauvres en encourageant l'échange de la connaissance, de l'information et de l'expérience appropriées. Exchange est un programme de réseau et d'apprentissage. »

Fondation de France: www.fdf.org

« Les actions internationales de la Fondation de France viennent en soutien à des ONG, des associations, des groupes communautaires, des chercheurs et des experts des pays en voie de développement. »

FPH (Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme) : www.fph.ch

«Le projet 2004-2010 de la FPH est l'héritier de vingt années de travail, découpées en deux étapes séparées par une première période sabbatique (1988-1990). Le projet 2004-2010 est le fruit d'une seconde période sabbatique (2002-2003). Elle fait suite à douze ans de travail (1990-2002) et a permis de capitaliser l'expérience acquise, de prendre de la distance par rapport au quotidien, d'analyser les forces et les faiblesses de l'action menée jusqu'à présent. La FPH appuie aujourd'hui l'émergence d'une communauté mondiale, communauté qui devra conduire trois mutations majeures: une nouvelle conception de la gouvernance, d'autres modes de développement, des principes éthiques communs».

F3E (Fonds pour la promotion des études préalables, études transversales et évaluations): www.f3e.asso.fr

«Le F3E est une association loi 1901, composée d'organisations françaises de solidarité internationale. Depuis 1994, il aide ses membres à améliorer la qualité des actions dont ils sont porteurs en les dotant d'outils d'étude et d'évaluation. »

Gret (Groupe de recherche et d'échanges technologiques): www.gret.org

«Le Gret est une association de solidarité internationale, travaillant à l'interface de la recherche et du développement, en dialogue avec les pouvoirs publics. Créé il y a vingt-cinq ans, autour des technologies appropriées, le Gret a toujours mis – et continue de mettre – un accent

important sur la capitalisation d'expérience et la communication pour le développement, en particulier autour de publications. »

Groupe URD (Urgence-réhabilitation-développement): www.urd.org

« Initié en 1993 ce groupe de réflexion rassemble divers acteurs de terrain de l'aide internationale et a pour vocation un travail de recherche opérationnelle sur les méthodes et les conceptions des programmes. »

GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit): www.gtz.de

« La GTZ est une entreprise de coopération internationale pour le développement durable qui mène des opérations dans le monde entier. »

HAP international (Humanitarian Accountability Partnership International): www.hapinternational.org

«Le lancement de HAP International est le point culminant de plusieurs années de travail au sein de la communauté humanitaire pour renforcer la qualité et la performance de ses activités. HAP international offre un cadre collectif qui se concentre sur l'apprentissage, le suivi et la conformité des procédures.»

IBM/Lotus: www.lotus.com

« Le knowledge management est la discipline qui permet de valoriser systématiquement les informations et expertises, dans le but d'améliorer la réutilisation du capital intellectuel, le transfert de connaissances, la réactivité et l'innovation au sein des organisations. Lotus est l'un des fournisseurs majeurs sur le marché de la gestion des connaissances par le biais de ses logiciels et de services associés. »

IDS (Institute of Development Studies): www.ids.ac.uk/ids

« IDS est un centre international renommé pour la recherche et l'enseignement sur le développement international, établi en 1966. IDS accueille de nombreux services innovateurs de gestion de l'information et de la connaissance. »

IMS (Institut du Mécénat de la Solidarité): www.imsentreprendre.com

«Créé en 1986 par des dirigeants d'entreprises, l'IMS est un organisme à but non lucratif qui accompagne les entreprises dans la définition et la mise en œuvre de leur politique de responsabilité sociétale et qui facilite les échanges d'expérience sur le sujet.»

Intrac (The International NGO Training and Research Centre): www.intrac.org

« Intrac soutient des ONG et des organismes de la société civile dans le monde en explorant les problématiques politiques et en renforçant la gestion et l'efficacité organisationnelle. »

The Praxis Programme: www.intrac.org/pages/praxis.html

«Le programme Praxis a été lancé par Intrac en avril 2003 et est soutenu par le ministère des Affaires étrangères hollandais. Le programme fournit essentiellement un espace pour l'apprentissage individuel et collectif par l'expérience dans trois secteurs thématiques: pratique alternative et innovatrice, culture et transfert, évaluation et évaluation d'impact. »

ISO (International Organisation for Standardisation – Organisation internationale de normalisation): www.iso.ch

«L'ISO est un réseau d'instituts nationaux de normalisation de 148 pays, selon le principe d'un membre par pays, dont le secrétariat central, situé à Genève, Suisse, assure la coordination d'ensemble. »

Knoco Ltd: www.knoco.co.uk

«Knoco Ltd est une entreprise qui a un savoir-faire de la gestion de la connaissance. Comme pour tout, mettre en application la gestion des connaissances est simple si vous savez le faire. Knoco Ltd offre ce savoir-faire.»

Knowledge Board: www.knowledgeboard.com

« Knowledge Board contribue aux débats continus sur les approches et les normes communes de la gestion des connaissances en favorisant la réflexion et le partage des expériences. »

MandE News (Monitoring and Evaluation News): www.mande.co.uk

«Ce site présente un service d'information sur les méthodes de suivi et d'évaluation adaptées aux projets et aux programmes de développement. »

MG Conseil: www.mgconseil.fr

«Ce site est consacré aux problèmes de la gestion des connaissances dans les organisations. Les activités de MG Conseil sont consacrées au problème de la mobilisation et de la mise en œuvre des connaissances dans l'entreprise. Elles sont caractérisées par l'approche globale représentée sur le synoptique général des activités de MG Conseil qui permet une navigation aisée autour de la problématique de capitalisation des connaissances de l'entreprise.»

OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques): www.oecd.org

«L'OCDE regroupe 30 pays membres, tous attachés à la démocratie et à l'économie de marché. Renommée pour ses publications et ses statistiques, ses travaux couvrent tout le champ économique et social, de la macroéconomie aux échanges, à l'enseignement, au développement, et à la science et à l'innovation. »

ODI (Overseas Development Institute): www.odi.org.uk

«ODI est un groupe de réflexion indépendant leader en Grande-Bretagne sur le développement international et les questions humanitaires, »

Oxfam: www.oxfam.org.uk

« Oxfam GB est une organisation de développement, de reconstruction et de plaidoyer qui travaille avec d'autres pour trouver les solutions durables à la pauvreté et à la souffrance dans le monde. »

PIP (Policy, Institutions and Processes): www.livelihoods.org/PIP

« Les pages des sous-groupes de PIP (*Policy*, *Institutions and Processes*) sont un forum pour l'échange d'idées dans le secteur: discussions e-mail, matériaux en ligne, débats sur différents aspects de PIP et liens vers des travaux édités et non édités disponibles sur d'autres sites Web, dans des journaux ou des livres. »

Projet Sphère: www.sphereproject.org

«Le projet Sphère a été lancé en 1997 par un groupe d'agences humanitaires, ainsi que le mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge. Au cours de deux ans de collaboration interagences, le projet Sphère a développé une charte humanitaire et a identifié des normes minimales dans cinq domaines essentiels de l'assistance humanitaire.»

Remapp Network (Research, Evaluation, Monitoring, Appraisal, Planning and Policy): www.mande.co.uk/docs/remapp

- «REMAPP est un groupe britannique de professionnels intéressés par la planification, le suivi, l'évaluation, la recherche et les politiques.»
- Rockefeller Medical Library, Institute of Neurology and the National Hospital for Neurology and Neurosurgery: www.ion.ucl.ac.uk/~admin/guides
- « La Rockefeller Medical Library propose en ligne des guides de bibliothèque comprenant des guides pour la gestion des données. »
- Reference Manager Guide:www.ion.ucl.ac.uk/library/Guide_to_Reference_Manager. pdf
- « Le but de ce guide est de vous aider à créer une base de données et d'employer toutes les installations de base du logiciel pour rassembler et gérer vos références. »

SCF (Save the Children): www.savethechildren.org.uk

« Save the Children travaille au Royaume-Uni et à travers le monde. Save the Children tire son expertise de ses projets dans le monde et emploie ces connaissances pour instruire et conseiller d'autres acteurs. »

Sudoc: www.sudoc.be

«Sudoc est un site de références documentaires sur la problématique du développement et les relations Nord-Sud. C'est un centre de documentation virtuel.»

Tdh (Fondation Terre des hommes – Lausanne): www.tdh.ch

«La Fondation Terre des hommes – Lausanne (Tdh) est une ONG suisse d'aide à l'enfance créée en 1960 et active dans une trentaine de pays de par le monde. Depuis 1999, La Fondation Terre des hommes est à nouveau membre de la Fédération internationale Terre des hommes (FITDH).»

UNDP (United Nations Development Programme – Programme des Nations unies pour le développement – Pnud): www.undp.org

- «Le Pnud, présent dans 166 pays, utilise son réseau global pour aider le système de l'ONU et ses partenaires à la sensibilisation et au suivi des progrès, tout en reliant des pays à la connaissance et aux ressources requises pour réaliser ces buts. »
- Sub-Regional Resource Facilities (SURFs) Decentralized Support Network: www.undp.org/policy/surf.htm
- « Afin d'améliorer l'appui de ses bureaux nationaux, le Pnud fournit des réseaux d'expertise par l'intermédiaire de ressources sous-régionales, "Sub-Regional Resource Facilities (SURFs)", dont les équipes communiquent avec les bureaux nationaux du Pnud et les sièges du Pnud par le biais d'un groupe d'experts en politique. »

Unicef (Fonds des Nations unies pour l'enfance): www.unicef.org

«L'Unicef est l'élément moteur qui aide à construire un monde où les droits de chaque enfant seront respectés. Nous sommes mandatés pour intervenir dans le monde entier auprès des décideurs et de nos divers partenaires locaux en vue de concrétiser les idées les plus novatrices, ce qui nous confère une position privilégiée parmi les organismes internationaux et nous rend irremplaçables parmi ceux qui s'occupent des jeunes.»

- Good Practices:

www.unicef.org/french/evaluation/index_goodpractices.html

« L'identification de "bonnes pratiques" est une part nécessaire de la capitalisation d'expérience et de l'amélioration. Les bonnes pratiques distillent des approches innovatrices et validées – de programmation, de plaidoyer ou de gestion. L'identification de bonnes pratiques fait partie des processus de suivi et d'évaluation. »

USaid: www.usaid.gov

- « USaid est un organisme gouvernemental fédéral indépendant qui applique les orientations de politique étrangère du secrétaire d'État des États-Unis. »
- Knowledge for Development: http://knowledge.usaid.gov
- « Sur ce site vous trouverez les ressources et les outils dont vous avez besoin pour mettre en application avec succès la connaissance pour des pratiques en matière de développement au sein de votre projet et de la communauté. »

- USaid Library: http://library.info.usaid.gov;
 http://knowledge.usaid.gov/km bib.pdf
- «La bibliothèque d'USaid permet l'accès aux connaissances concernant le développement durable et à l'information d'USaid pour les personnes intéressées par le développement international. »

World Bank: http://www.worldbank.org

- «Le partage des connaissances à la Banque mondiale a évolué avec le temps. D'une emphase initiale sur la capture et l'organisation des connaissances, il est désormais focalisé sur l'adoption, l'adaptation et l'application des connaissances de manière à aider le personnel, les clients et les partenaires de la Banque mondiale à travailler plus efficacement pour réduire la pauvreté globale. »
- Knowledge Bank: http://www.worldbank.org/ks/vision.html
- «Le Knowledge Sharing (KS) Program aide le personnel de la Banque mondiale, les clients et les partenaires à capturer et à organiser systématiquement leurs riches connaissances et expériences en rendant cette connaissance facilement disponible à une audience interne et externe et en créant des liens entre les individus et les groupes travaillant pour relever des défis semblables en matière de développement.»

Sigles et acronymes

AEA Auto-évaluation assistée

Afnor Association française de normalisation

CI Corporate Identity

DDC Direction du développement et de la coopération suisse

DIH Développement institutionnel et humain

ECLM Éditions Charles Léopold Mayer

ESR Enfants en situation de rue

FPH Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de

l'Homme

GCP Gestion du cycle de projet GDM Gedys Document Manager

IF Inades-Formation

ISO International Organisation for Standardisation

(Organisation internationale de normalisation)

IT Information Technology

IPO Iunior Professional Officer

ONG Organisation non gouvernementale

ONU Organisation des Nations unies

Tdh Fondation Terre des hommes – Lausanne

La Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme (www.fph.ch) est une fondation indépendante de droit suisse créée en 1982. Les revenus annuels du patrimoine légué par son fondateur Ch.-L. Mayer sont mobilisés pour contribuer à l'émergence d'une communauté mondiale et au développement de nouvelles pratiques citoyennes susceptibles de répondre aux grands défis de ce début de siècle. Trois de ces défis sont plus particulièrement au cœur des actions qu'elle mène et soutient avec des partenaires du monde entier: celui de systèmes de gouvernance à repenser et à réformer, du niveau local au niveau mondial; celui d'une éthique toujours à construire, qui concerne non seulement les droits mais aussi les responsabilités des êtres humains et s'applique à tous les milieux (scientifiques, économiques, académiques, médiatiques...); enfin celui d'une nouvelle vision de l'économie, visant au renouvellement des modes de production, de consommation et d'échange. Les modes d'action de la Fondation sont diversifiés: promouvoir des idées et des propositions (par l'édition, la mise en débat d'une charte des Responsabilités humaines, l'alimentation de sites ressources Internet, l'organisation de rencontres internationales, etc.); appuyer l'émergence d'alliances citoyennes internationales (alliances d'habitants, d'organisations rurales, d'Ong, de juristes, de chercheurs...); enfin promouvoir des méthodes d'échange, de réflexion collective et de structuration de l'information.

Les Éditions Charles Léopold Mayer (www.editions-mayer.fr) sont constituées depuis 1995 sous la forme d'une association à but non lucratif (loi 1901). Elles éditent des livres de témoignages, d'analyse et de propositions sur les nouvelles démarches et les nouvelles actions citoyennes qui se développent aujourd'hui tant au niveau local qu'à celui d'une société mondialisée en quête d'alternatives et d'idées. Le soutien de la Fondation Charles Léopold Mayer leur permet de tenter de jouer un rôle pionnier dans des domaines encore peu connus mais susceptibles de le devenir, comme ce fut le cas, il y a une dizaine d'années, lorsque les Éditions ont entrepris de publier sur le commerce équitable, la gestion municipale participative, l'économie solidaire, les réseaux paysans au Sud, etc. Environ 500 ouvrages ont été publiés depuis la création des éditions, essais, «dossiers pour un débat», «cahiers de propositions », etc., dont la moitié sont encore au catalogue aujourd'hui. Ils sont distribués en librairie, en vente par correspondance ou sur place rue Saint-Sabin. En outre, ils ont pour vocation d'être téléchargeables. Certains livres, enfin, sont coédités avec des éditeurs francophones des pays du Sud, dans le cadre de l'Alliance des éditeurs indépendants pour une autre mondialisation (www.alliance-editeurs.fr) dont les Éditions Charles Léopold Mayer sont membre.

ÉDITIONS Charles Léopold Mayer

La collection des « Dossiers pour un débat »

déjà parus :

- DD 1. Pour des agricultures paysannes, Bertrand Delpeuch, 1989 (existe également en portugais).
- DD 3. Inventions, innovations, transferts: des chercheurs mènent l'enquête, coordonné par Monique Peyrière, 1989.
- DD 5. Coopérants, volontaires et avatars du modèle missionnaire, coordonné par François Greslou, 1991.
- DD 6. Les chemins de la paix: dix défis pour passer de la guerre à la paix et à la démocratie en Éthiopie. L'apport de l'expérience d'autres pays, 1991.
- DD 12. Le paysan, l'expert et la nature, Pierre de Zutter, 1992.
- DD 15. La réhabilitation des quartiers dégradés: leçons de l'expérience internationale, 1992.
- DD 17. Le capital au risque de la solidarité: une épargne collective pour la création d'entreprises employant des jeunes et des chômeurs de longue durée, coordonné par Michel Borel, Pascal Percq, Bertrand Verfaillie et Régis Verley, 1993.

- DD 20. Stratégies énergétiques pour un développement durable, Benjamin Dessus, 1993 (existe également en anglais).
- DD 21. La conversion des industries d'armement, ou comment réaliser la prophétie de l'épée et de la charrue, Richard Pétris, 1993 (existe également en anglais).
- DD 22. L'argent, la puissance et l'amour: réflexions sur quelques valeurs occidentales, François Fourquet, 1993 (existe également en anglais).
- DD 25. Des paysans qui ont osé: histoire des mutations de l'agriculture dans une France en modernisation la révolution silencieuse des années 50, 1993.
- DD 28. **L'agriculture paysanne**: des pratiques aux enjeux de société, 1994.
- DD 30. Biodiversité, le fruit convoité; l'accès aux ressources génétiques végétales: un enjeu de développement, 1994.
- DD 31. La chance des quartiers, récits et témoignages d'acteurs du changement social en milieu urbain, présentés par Yves Pedrazzini, Pierre Rossel et Michel Bassand, 1994.

- DD 34. Cultures entre elles: dynamique ou dynamite? Vivre en paix dans un monde de diversité, sous la direction de Édith Sizoo et Thierry Verhelst, 1994 (2º édition 2002).
- DD 35. Des histoires, des savoirs, des hommes: l'expérience est un capital; réflexion sur la capitalisation d'expérience, Pierre de Zutter, 1994.
- DD 38. Citadelles de sucre; l'utilisation industrielle de la canne à sucre au Brésil et en Inde; réflexion sur les difficultés des politiques publiques de valorisation de la biomasse, Pierre Audinet, 1994.
- DD 42. L'État inachevé; les racines de la violence: le cas de la Colombie, Fernán Gonzalez et Fabio Zambrano, traduit et adapté par Pierre-Yves Guihéneuf, 1995.
- DD 43. Savoirs populaires et développement rural; quand des communautés d'agriculteurs et des monastères bouddhistes proposent une alternative aux modèles productivistes: l'expérience de Third en Thaïlande, sous la direction de Seri Phongphit, 1995.

DD 45. Démocratie, passions et frontières: réinventer l'échelle du politique, Patrick Viveret, 1995, (existe également en anglais).

DD 46. Regarde comment tu me regardes (techniques d'animation sociale en vidéo), Yves Langlois, 1995.

DD 48. Cigales: des clubs locaux d'épargnants solidaires pour investir autrement, Pascale Dominique Russo et Régis Verley, 1995.

DD 49. Former pour transformer (méthodologie d'une démarche de développement multidisciplinaire en Équateur), Anne-Marie Masse-Raimbault et Pierre-Yves Guihéneuf, 1996 (existe également en espagnol).

DD 51. De la santé animale au développement de l'homme: lecons de l'expérience de Vétérinaires sans frontières, Jo Dasnière et Michel Bouv, 1996.

DD 52. Cultiver l'Europe: éléments de réflexion sur l'avenir de la politique agricole en Europe, Groupe de Bruges, coordonné par Pierre-Yves Guihéneuf, 1996.

DD 53. Entre le marché et les besoins des hommes; agriculture et sécurité alimentaire mondiale: quelques éléments sur les débats actuels, Pierre-Yves Guihéneuf et Edgard Pisani, 1996.

DD 54. Quand l'argent relie les hommes: l'expérience de la NEF (Nouvelle économie fraternelle) Sophie Pillods, 1996.

DD 56. Multimédia et communication à usage humain; vers une maîtrise sociale des autoroutes de l'information (matériaux pour un débat), coordonné par Alain Ihis, 1996.

DD 57. Des machines pour les autres: entre le Nord et le Sud: le mouvement des technologies appropriées, Michèle Odeyé-Finzi, Thierry Bérot-Inard, 1996.

DD 59. Non-violence: éthique et politique (MAN, Mouvement pour une alternative non violente), 1996.

DD 62. Habitat créatif: éloge des faiseurs de ville; habitants et architectes d'Amérique latine et d'Europe, textes présentés par Y. Pedrazzini, J.-C. Bolav et M. Bassand, 1996.

DD 63. Algérie: tisser la paix: Huit défis pour demain; Mémoire de la rencontre « Algérie demain » à Montpellier, 1996.

DD 67. Quand l'Afrique posera ses conditions; négocier la coopération internationale: le cas de la Vallée du fleuve Sénégal, mémoires des journées d'étude de mars 1994 organisées par la Cimade, 1996.

DD 68. À la recherche du citoyen perdu: un combat politique contre la pauvreté et pour la dignité des relations Nord-Sud, Dix ans de campagne de l'association Survie, 1997.

DD 69. Le bonheur est dans le pré...: plaidoyer pour une agriculture solidaire, économe et productive, Jean-Alain Rhessy, 1996.

DD 70. Une pédagogie de l'eau: quand des jeunes des deux rives de la Méditerranée se rencontrent pour apprendre autrement, Marie-Joséphine Grojean, 1997.

DD 72. Le défi alimentaire mondial: des enjeux marchands à la gestion du bien public, Jean-Marie Brun, 1996.

DD 73. L'usufruit de la terre: courants spirituels et culturels face aux défis de la sauvegarde de la planète, coordonné par Jean-Pierre Ribaut et Marie-José Del Rev, 1997.

DD 74. Organisations paysannes et indigènes en Amérique latine: mutations et recompositions vers le troisième millénaire, Ethel del Pozo, 1997.

DD 76. Les médias face à la drogue: un débat organisé par l'Observatoire géopolitique des drogues, 1997.

DD 77. L'honneur des pauvres: valeurs et stratégies des populations dominées à l'heure de la mondialisation, Noël Cannat, 1997.

DD 79. Paroles d'urgence; de l'intervention-catastrophe à la prévention et au développement: l'expérience d'Action d'urgence internationale, Tom Roberts, 1997.

DD 80. Le temps choisi: un nouvel art de vivre pour partager le travail autrement, François Plassard, 1997.

DD 81. La faim cachée: une réflexion critique sur l'aide alimentaire en France, Christophe Rymarsky, Marie-Cécile Thirion, 1997.

DD 84. Vers une écologie industrielle: comment mettre en pratique le développement durable dans une société hyperindustrielle, Suren Erkman, 1998.

DD 85. La plume partagée; des ateliers d'écriture pour adultes: expériences vécues, François Fairon, 1998.

DD 86. Désenclaver l'école; initiatives éducatives pour un monde responsable et solidaire, sous la direction de Christophe Derenne, Anne-Françoise Gailly, Jacques Liesenborghs, 1998.

DD 88. Campagnes en mouvement: un siècle d'organisations paysannes en France, coordonné par Médard Lebot et Denis Pesche, 1998.

DD 89. Préserver les sols, source de vie; proposition d'une « Convention sur l'utilisation durable des sols », projet Tutzing «Écologie du temps», 1998.

DD 90. Après les feux de paille; politiques de sécurité alimentaire dans les pays du Sud et mondialisation, Joseph Rocher, 1998

DD 91. Le piège transgénique; les mécanismes de décision concernant les organismes génétiquement modifiés sont-ils adaptés et démocratiques?, Arnaud Trollé, 1998.

DD 92. Des sols et des hommes; récits authentiques de gestion de la ressource sol, Rabah Lahmar, 1998.

DD 93. Des goûts et des valeurs; ce qui préoccupe les habitants de la planète, enquête sur l'unité et la diversité culturelle, Georges Levesque, 1999.

DD 94. Les défis de la petite entreprise en Afrique; pour une politique globale d'appui à l'initiative économique: des professionnels africains proposent, Catherine Chaze et Félicité Traoré, 2000.

DD 95. Pratiques de médiation; écoles, quartiers, familles, justice: une voie pour gérer les conflits, Non-Violence Actualité, 2000.

DD. 96. Pour un commerce équitable; expériences et propositions pour un renouvellement des pratiques commerciales entre les pays du Nord et ceux du Sud, Ritimo, Solagral, 1998.

DD 97. L'eau et la vie; enjeux, perspectives et visions interculturelles, Marie-France Caïs, Marie-José Del Rey et Jean-Pierre Ribaut, 1999.

DD 98. Banquiers du futur; les nouveaux instruments financiers de l'économie sociale en Europe, Benoît Granger/Inaise, 1998.

DD 99. Insertion et droit à l'identité; l'expérience d'accompagnement des chômeurs par l'association ALICE, Pascale Dominique Russo, 2000.

DD 100. Une ville par tous; nouveaux savoirs et nouveaux métiers urbains; l'expérience de Fortaleza au Brésil, Robert Cabanes, 2000.

DD 101. Chine et Occident: une relation à réinventer; parcours historique et lecons de quelques rencontres récentes dans le cadre de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire, Yu Shuo, avec la collaboration de Sabine Jourdain, Christoph Eberhard et Sylvie Gracia (photographies de Alain Kernévez), 2000.

DD 102. Solidarités nouvelles face au chômage; tisser des liens pour trouver un emploi : récit d'une expérience citovenne, Sophie Pillods, 1999.

DD 104. Ce que les mots ne disent pas; quelques pistes pour réduire les malentendus interculturels: la singulière expérience des traductions de la Plate-forme de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire, Edith Sizoo, 2000.

DD 105. Savoirs du Sud: connaissances scientifiques et pratiques sociales: ce que nous devons aux pays du Sud, coordonné par le Réseau Réciprocité des Relations Nord-Sud, 1999.

DD 106. Oser créer: créer des entreprises pour créer des emplois, Benoît Granger/Synergies, 2000.

DD 107. Se former à l'interculturel; expériences et propositions, Odile Albert/CDTM, 2000.

DD 108. Sciences et démocratie: le couple impossible?; le rôle de la recherche dans les sociétés capitalistes depuis la Seconde Guerre mondiale: réflexion sur la maîtrise des savoirs, Jacques Mirenowicz, 2000.

DD 109. Conquérir le travail, libérer le temps; dépasser les frontières pour réussir les 35 heures, Bernard Husson/CIEDEL, 2000.

DD 111. L'arbre et la forêt: du symbolisme culturel... à l'agonie programmée?, Élisabeth Bourguinat et Jean-Pierre Ribaut, 2000.

DD 112. Le dialogue des savoirs; les réseaux associatifs, outils de croisements entre la science et la vie, Georges Thill, avec la collaboration de Alfred Brochard, 2001.

DD 113. Financer l'agriculture; quels systèmes bancaires pour quelles agricultures?, André Neveu, 2001.

DD 114. Agricultures d'Europe: la voie suisse, REDD avec la collaboration de Bertrand Verfaillie, 2001.

DD 115. Le droit autrement; nouvelles pratiques juridiques et pistes pour adapter le droit aux réalités locales contemporaines, Pascale Vincent, Olivier Longin/Ciedel, 2001.

DD 116. **Sols et sociétés**; regards pluriculturels, rabah Lahmar et Jean-Pierre Ribaut, 2001

DD 117. **Réseaux humains,** réseaux électroniques; de nouveaux espaces pour l'action collective, dossier coordonné par Valérie Peugeot, Vecam, 2001.

DD 118. Gouverner les villes avec leurs habitants; de Caracas à Dakar: dix ans d'expériences pour favoriser le dialogue démocratique dans la cité, Catherine Foret, 2001.

DD 119. Quelle paix pour le nouveau siècle?, Maison des citoyens du monde/Bernard Vrignon et Agnès Chek, 2001

DD 120. De la galère à l'entreprise; pour de nouvelles formes de financement solidaire: l'expérience de France Active, Claude Alphandéry, 2002.

DD 121. Finances solidaires; guide à l'usage des collectivités territoriales, Finansol/Éficea, dossier coordonné par E. Antoniolli, P. Grosso, J. Fournial et C. Rollinde, 2002.

DD 122. Quand l'entreprise apprend à vivre; une expérience inspirée du compagnonnage dans un réseau d'entreprises alter-natives et solidaires, Béatrice Barras, Marc Bourgeois, Élisabeth Bourguinat et Michel Lulek, avec la collaboration de Christophe Beau et Étienne Frommelt. 2002.

DD 123. Commerce international et développement durable; voix africaines et plurielles, CITSD, dossier coordonné par Ricardo Meléndez et Christophe Bellmann, 2002.

DD 124. Les citoyens peuvent-ils changer l'économie; collectif « Engagements citoyens dans l'économie »; actes du colloque tenu à Paris le 24 mars 2002, 2003

DD 125. Voyager autrement; vers un tourisme responsable et solidaire, coordonné par Boris Martin, 2003

DD essai 126. Mission possible; penser l'avenir de la planète, Pierre Calame, réédition 2003 DD 127. Apprivoiser le temps; approche plurielle sur le temps et le développement durable, Fondation pour les générations futures, Joël Van Cauter et Nicolas de Rauglaudre, 2003.

DD essai 128. La Licorne et le Dragon; les malentendus dans la recherche de l'universel, sous la direction de Yue Daiyun et Alain Le Pichon, avec les contributions d'Umberto Eco, Tang Yijie, Alain Rey, Jacques Le Goff, Wang Meng..., 2003.

DD 129. Lettre ouverte à ceux qui veulent rendre leur argent intelligent et solidaire, Jean-Paul Vigier, 2003.

DD 130 essai. Par-delà le féminisme, Édith Sizoo, 2003.

DD 131 essai. Dans les courées de Calcutta; un développement à l'indienne, Gaston Dayanand, préface de Noël Cannat, 2003.

DD 132. **Des animaux pour quoi** faire?; Approches interculturelles, interreligieuses, interdisciplinaires, Élisabeth Bourguinat et Jean-Pierre Ribaut, 2003.

DD 133 essai. **Politiques de santé et attentes des patients**; vers un dialogue constructif, Bruno Dujardin, 2003.

DD 134. Approches spirituelles de l'écologie, coordonné par Frédéric Piguet, 2004.

DD 135 essai. L'aide publikque au développement, un outil à réinventer, Guillaume Olivier, avec la contribution de Saïdou Sidibé, 2004.

DD 137 essai. Vers une écologie industrielle; comment mettre en pratique le développement durable dans une société hyper-industrialisée, Suren Erkman, 2004.

DD 138 essai. La maison-monde : Libres leçons de Braudel, François-Xavier Verschave, 2005.

DD 139 collectif. Les ONG dans la tempête mondiale; nouveaux débats, nouveaux chantiers pour un monde solidaire, sous la direction de Coordination SUD, 2004.

DD 140 collectif. L'idiot du village mondial; Les citoyens de la planète face à l'explosion des outils de communication: subir ou maîtriser, sous la direction de Michel Sauguet, coédition Luc Pire (Belgique), 2004.

DD 141. Pratiques d'éducation non violente; nouveaux apprentissages pour mettre la violence horsjeu, sous la direction de Bernadette Bayada et Guy Boubault, 2004.

DD 142 collectif. La santé mondiale, entre racket et bien public, Association Biens publics à l'échelle mondiale, coordonné par François-Xavier Verschave, 2004.

DD 143 collectif. La consommation assassine; comment le mode de vie des uns ruine celui des autres. pistes pour une consommation responsable, State of the World 2004 du Worldwatch Institute, traduit de l'anglais (États-Unis) et adapté par Mohamed Larbi Bouguerra, 2005.

DD 144 essai. Le tiers-monde n'est pas dans l'impasse, Pierre Judet, 2005.

Vous pouvez vous procurer les ouvrages des Éditions Charles Léopold Mayer, ainsi que les autres publications ou copublications de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme (FPH) en librairie ou à défaut aux:

Éditions-Diffusion Charles Léopold Mayer 38 rue Saint-Sabin 75011 PARIS (France) Tél.: 01 48 06 48 86 – Fax: 01 48 06 94 86

Mél: diffusion@fph.fr

Accueil: du mardi au vendredi: 9 h 30-12 h 30 - 14 h 30-17 h 30

Le catalogue propose environ 300 titres sur les thèmes suivants:

Économie, Solidarité, Emploi Construction de la paix Gouvernance Écologie, environnement

Relations sciences et société Prospective, valeurs, mondialisation

Agricultures et organisations paysannes Histoires de vie

Dialogue interculturel Méthodologies pour l'action

Communication citoyenne

Pour obtenir le catalogue des éditions et coproductions Charles Léopold Mayer, envoyez vos coordonnées à: Éditions-Diffusion Charles Léopold Mayer 38 rue Saint-Sabin 75011 PARIS (France)



Veuillez me faire parvenir le catalogue des éditions et coproductions Charles Léopold Mayer.

Nom
Société
Adresse
Code postal Ville
Pays