

n° 125

**Analyser et valoriser
un capital d'expérience**

Repères pour une
méthode de capitalisation

Dossier coordonné par Annik Ollitrault-Bernard,
Sylvie Robert et Pierre de Zutter

février 2001

Sommaire

Réalisation et présentation du dossier	7
Introduction	9
– Fiche 1 : Annik Ollitrault-Bernard – FPH	11
1. Qu'est ce que la capitalisation d'expérience ?	13
1.1. Définition : des tensions sources d'innovation plus que de divergences ..	13
– Fiche 2 : Noël Cannat – Consultant	16
– Fiche 3 : Bernard Lecomte – GRAD	18
– Fiche 4 : Pierre Calame – FPH	21
– Fiche 5 : François Grunewald – Groupe URD	23
– Fiche 6 : Philippe Amouroux – FPH	25
1.2. Quelques activités interdépendantes de la capitalisation d'expérience ..	28
– Fiche 7 : Bernard Lecomte – GRAD	30
– Fiche 8 : Pierre Calame – FPH	33
– Fiche 9 : Jean-Louis Vielajus – CFSI	36
– Fiche 10 : Annabel Insua – F3E	39
2. Le contexte	41
2.1. Historique et origines de l'histoire de capitalisation	41
2.2. Comment créer un terrain favorable à la capitalisation ponctuelle pour évoluer vers des processus permanents ?	43
– Fiche 11 : François Doligez – IRAM	45
– Fiche 12 : Catherine Gaudard – Frères des Hommes	47
– Fiche 13 : Thierry Lassalle – Consultant	50
– Fiche 14 : Jean-François Herry – AUI	53
– Fiche 15 : Alexandre Aguiar – SAPE	55
2.3. Typologie des capitalisations d'expérience	58
– Fiche 16 : Bernard Lecomte – GRAD	60
– Fiche 17 : Alain His – FPH	62
– Fiche 18 : Jacques Poulet-Mathis – FPH	65
– Fiche 19 : François-Xavier Verschave – Survie	67
– Fiche 20 : Pierre Vuarin – FPH	70

3. Objectifs et objet de la capitalisation d'expérience	73
3.1. Objectifs avoués et/ou inavoués	73
3.2. L'objet de la capitalisation d'expérience	74
– Fiche 21 : Christian Schmitz – SIDI	77
– Fiche 22 : Jacques Poulet-Mathis – FPH	79
– Fiche 23 : Bernard Lecomte – GRAD	82
– Fiche 24 : Aliou Sall – CREDETIP	85
– Fiche 25 : Yves de Bretagne – FPH	88
4. Les acteurs	91
4.1. Qui capitalise ?	91
– Fiche 26 : Médard Lebot – Inter-Réseaux	94
– Fiche 27 : Henryane de Chaponay – CEDAL	97
4.2. Le suivi par un accompagnateur, un comité...	100
– Fiche 28 : Jean Freyss – MADERA	103
– Fiche 29 : Bruno Rebelle – Greenpeace	106
4.3. Pour qui capitalise-t-on ?	109
– Fiche 30 : François Greslou – Ingénieur agronome	111
– Fiche 31 : François-Xavier Verschave – Survie	113
– Fiche 32 : François Fairon – Historien public	115
– Fiche 33 : Bertrand Verfaillie – Journaliste	117
5. Le calendrier d'une capitalisation d'expérience	119
5.1. Capitalisation ponctuelle ou permanente ?	119
5.2. Quand capitalise-t-on ?	119
5.3. Combien de temps dure une capitalisation ?	120
5.4. La « deadline » libératrice	120
5.5. Construire son rythme	120
– Fiche 34 : Noël Cannat – Consultant	122
– Fiche 35 : Georges Jay – GRDR	125
– Fiche 36 : François Doligez – IRAM	127
6. La méthode, les outils et les produits	129
6.1. Méthode-recette ou méthode-personnalisée ?	129
– Fiche 37 : Noël Cannat – Consultant	131
– Fiche 38 : Léa Tiriba – VIDA	133
– Fiche 39 : Diego Gradis – Traditions pour demain	136
– Fiche 40 : Vladimir Ugarte – FPH	139
– Fiche 41 : Vladimir Ugarte – FPH	142
6.2. Les outils et les produits	144
– Fiche 42 : Sebastian Mathew – ICSF	146
– Fiche 43 : Anna Larrègle – L'AMI	149
– Fiche 44 : Suzanne Humberstet – CEDIDELP	152

– Fiche 45 : Michel Sauquet – FPH155
– Fiche 46 : Catherine Gaudard – Frères des Hommes157
– Fiche 47 : Michel Sauquet – FPH159
7. Processus de capitalisation d'expérience & crise	
= risques ou opportunités ?163
– Fiche 48 : Sophie Nick – Centre Nord Sud165
– Fiche 49 : Pierre Calame – FPH168
– Fiche 50 : Catherine Gaudard – Frères des Hommes171
– Fiche 51 : Laurence Martin – journaliste indépendante173
8. Impact, perspectives et lien recherche-action177
– Fiche 52 : Richard Petris – Ecole de la paix179
– Fiche 53 : Richard Petris – Ecole de la paix182
– Fiche 54 : Paulette Calame – FPH185
– Fiche 55 : Pierre de Zutter – Consultant187
– Fiche 56 : Pierre de Zutter – Consultant190
– Fiche 57 : Pierre de Zutter – Consultant192
Les différentes étapes d'un processus de capitalisation : une check list195
1. Sensibiliser en interne aux enjeux de l'opération et valider la décision195
2. Réfléchir au «qui fait quoi», et au «pour qui» dans le processus de capitalisation196
3. Budgéter196
4. Lancer la mise en œuvre196
5. Soumettre et rebondir197
6. Passer du diagnostic aux propositions197
7. Passer des propositions à l'action198
Annexes : Quelques fiches liées à la rencontre sur la capitalisation :199
– Fiche 58 : Pierre Calame – FPH200
– Fiche 59 : François Doligez – IRAM202
– Fiche 60 : Aliou Sall – CREDETIP204

Réalisation et présentation du dossier

Cette étude sur la capitalisation d'expérience a été conduite par Annik Ollitrault-Bernard, Sylvie Robert et Pierre de Zutter. Elle s'est déclinée en différentes phases : des interviews, une réunion interne à la FPH¹, une rencontre regroupant les personnes interviewées, puis finalement la rédaction de ce dossier.

Conduite des interviews et rédaction du dossier :

Sylvie Robert, consultante²

Travail de relecture et de mise en forme des fiches d'expérience :

Françoise Feugas, consultante³

Suivi interne FPH :

Annik Ollitrault-Bernard et Michel Sauquet, responsables de la politique de capitalisation.

Comité de suivi externe :

Bernard Lecomte – GRAD
Catherine Gaudard – Frères des Hommes
François Doligez – IRAM
Pierre De Zutter – consultant
Sophie Nick – Centre Nord Sud

Ce dossier s'articule autour d'un déroulement de termes de référence. Ce cadre méthodologique très strict nous permet d'essayer de dessiner les contours d'un concept encore mal défini et peu diffusé. Nous essaierons pourtant de développer à l'intérieur l'éventail des options et des expériences recensées.

1. FPH : lire Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme

2. Contact : 5, rue des Couronnes, 75020 Paris, Tél. : 33. (0) 1 43 58 78 29, e-mail : sylvierobert@hotmail.com

3. Contact : 1, rue Lecomte, 75017 Paris, Tél. : 33. (0) 1 46 27 08 50, e-mail : francoise.feugas@wanadoo.fr

- Les différentes parties du dossier comprennent :
- 8 chapitres simulant le déroulement de termes de référence pour une capitalisation d'expérience ;
 - 60 fiches d'expériences issues d'interviews ;
 - Des propositions pour la capitalisation d'expérience.

Si les fiches sont incorporées aux chapitres car elles représentent un intérêt par rapport aux thèmes qui y sont développés, elles peuvent cependant comporter des références à de multiples autres parties du dossier et sont donc à lire et à considérer comme telles.

Introduction

Je viens de relire le dossier sur la capitalisation d'expérience rédigé par Pierre de Zutter il y a 6 ans⁴. Qu'avons nous appris de plus que lorsque Pierre rédigeait «*Des histoires, des savoirs et des hommes ?*». Peu de choses. Tout était dit, ou du moins soulevé, dégagé, pointé.

La valeur ajoutée du travail actuel réside cependant dans les témoignages et expériences qui ont pris forme depuis. C'est également un point d'étape méthodologique qui, au-delà du fait qu'il valide des réflexions, permet de donner un cadre à un concept encore peu répandu. Il serait bon de considérer ces deux ouvrages comme étant complémentaires, l'un éclairant l'autre.

Ce dossier est donc l'aboutissement d'une étude qui s'est déroulée en plusieurs phases : tout d'abord la réalisation d'une quarantaine d'interviews auprès de partenaires ayant été impliqués dans des processus de capitalisation. Des fiches tirées de ces interviews sont intercalées tout au long de ce dossier pour en illustrer les différents chapitres. Nous avons ensuite organisé une réunion interne à la Fondation, puis une rencontre réunissant tous les partenaires impliqués au niveau des interviews pour débattre plus largement des problématiques que nous avons identifiées. Finalement la rédaction de ce dossier est une relecture et une analyse transversale de ces différentes phases de l'étude.

L'objectif de ce travail ? Si la lecture de ce dossier peut permettre à des gens ou à des structures attirés par une démarche de capitalisation de considérer quelques uns des questionnements, de prendre le temps de considérer les facteurs et acteurs voguant autour de la démarche, ou si cette même lecture donne envie à d'autres qui ne l'avait guère envisagé de «se lancer», alors nous aurons atteint notre objectif !

Il ne s'agit cependant en aucun cas de tenter de «recetter» la capitalisation. Nous n'y arriverions de toutes façons pas, mais en plus le résultat ne serait probablement pas édifiant. Ce document n'est donc pas un guide à tiroirs, même si le plan s'inspire d'une logique de «termes de référence» qui permet un cheminement dans le processus et l'histoire d'une capitalisation. Les modes et méthodes proposés sont donc aussi divers que peuvent l'être les expériences.

Sylvie Robert

4. DD n° 34, Éditions Charles Léopold Mayer.

Quelques fiches d'expérience

Fiche 1 : Annik Ollitrault-Bernard – FPH

La politique de capitalisation d'expérience de la FPH

Aider à l'émergence des mémoires individuelles et collectives

pour valoriser les expériences dont elles sont porteuses

Dès 1984 la FPH a encouragé, soutenu, valorisé le travail de capitalisation de plusieurs partenaires. L'expérience individuelle, comme l'expérience collective, n'est que trop rarement mise en forme et en valeur.

Faire en sorte que l'expérience, les expériences, soient mises en forme est une condition de la mémoire individuelle et collective, un déterminant de la transmission des savoirs et des compétences qui, sans cela, s'évanouissent dans l'amnésie générale.

Les histoires de vie retracent des apprentissages, valorisent une expérience, montrent comment des convictions s'incarnent. En lien avec notre politique éditoriale, nous avons le souci de permettre à des personnes dont la vie est riche en enseignements de tous ordres, notamment sur les thèmes qui intéressent la Fondation, de prendre le temps de mettre en forme leur expérience. C'est par exemple notre collection « passeurs de frontières ».

Une aventure humaine individuelle a valeur pour elle même, mais aussi parce qu'elle témoigne d'une aventure collective : elle est marquée dans son contexte, une époque, un lieu, des circonstances matérielles et intellectuelles... La démarche de capitalisation fait écho à l'intérêt de la FPH pour « la recherche clinique » : la partie renvoie au tout ; les idées comme les personnalités renvoient aux conditions historiques de leur formation. Et inversement, un parcours, une personnalité s'éclairent du récit de rencontres, d'événements, d'anecdotes, de lectures qui les ont nourris.

Plusieurs formes de capitalisation ont été tentées. Certaines étaient biographiques, chronologiques, d'autres plus romanesques.

Les institutions, publiques ou privées, sont détentrices d'expériences accumulées qui dépassent la somme de l'expérience de chacun de leurs membres. Cette expérience collective reste en général diffuse, implicite, mal connue. Elle serait pourtant bien précieuse aux autres. Mais très rares sont les institutions qui pratiquent spontanément la réflexion sur leur propre histoire. Au contraire, beaucoup d'institutions sont fondées de façon quasi organique, sur l'absence de mémoire collective.

Les obstacles à la constitution de la mémoire sont nombreux : les mouvements des personnes ; la prégnance de la motivation pour l'action sur le souci de la réflexion critique sur l'action ; le manque de temps et de moyens financiers nécessaires à la capitalisation. Plus profondément encore, les réticences, individuelles et collectives, à mettre des convictions à l'épreuve des faits.

En fait, la capitalisation est effort, et ce travail n'est pas sans conséquences. Parce que le processus lui-même entraîne des changements. Accepter de porter un regard honnête sur soi exige une certaine maturité, sans doute de l'humilité et une certaine force. Aussi, la démarche de capitalisation sera d'autant plus riche que l'organisme, se sentant à une période charnière de son histoire, a une véritable volonté d'autotransformation.

L'authenticité du désir ne suffit pas non plus. Il faut trouver des méthodes efficaces. depuis quelques années nous avons donc cherché à appuyer, au moins financièrement,

les institutions qui expriment le désir de capitaliser leur expérience. Ce faisant, nous avons constaté progressivement une difficulté : même quand le désir en est exprimé formellement, il n'est pas toujours certain que ces institutions soient prêtes à en assumer les implications. Parfois le besoin ou l'envie de capitaliser sont indissociables d'une certaine appréhension face aux résultats de cette démarche.

L'objectif pour la FPH a été d'aider à l'émergence de ces mémoires, collectives et individuelles, afin de valoriser et diffuser les expériences dont elles sont porteuses.

Globalement, quatre orientations ont guidées les démarches de capitalisation :

1. La capitalisation doit privilégier les histoires vécues avec d'autres, afin d'éviter le replis narcissique de l'institution sur son propre fonctionnement interne ;

2. Le moment de la capitalisation collective doit coïncider avec le désir de certaines personnes, au sein de l'institution, de faire le point sur leur propre expérience. Il faut alors être vigilant et éviter les dérives de l'autojustification ou des règlements de compte ;

3. La capitalisation est une aventure de transformation culturelle, elle s'inscrit dans un temps long. Pour autant, il est important de ne pas dissocier capitalisation pour soi et transmission d'expérience aux autres (sous forme éditoriale ou autre) ;

4. La capitalisation appelle une médiation : un regard extérieur qui tour à tour encourage et interpelle afin de sortir d'un langage ou de débats uniquement internes.

En 1998, la FPH a souhaité savoir quels fruits avaient portés cette politique de soutien à ces différentes capitalisations.

Elle a mis pour cela, avec la participation active de Sylvie Robert, Pierre de Zutter et un certain nombre de partenaires et de membres de l'équipe FPH, tout en œuvre pour capitaliser sur cette politique de capitalisation.

NOTES : A. Ollitrault Bernard assure le suivi de certaines capitalisations dans le cadre de la politique de capitalisation à la FPH.

OLLITRAULT BERNARD, Annik

Organisme : FPH = FONDATION CHARLES LEOPOLD MAYER POUR LE PROGRES DE L'HOMME

Adresse : 38 rue Saint-Sabin, 75011 Paris. Tel 01 43 14 75 75, Fax 01 43 14 75 99. aob@FPH.fr

Sources :

TEXTE ORIGINAL.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; POLITIQUE DE CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; VALORISATION DE L'EXPERIENCE ; MEMOIRE COLLECTIVE ; TRANSMISSION DES SAVOIRS

1.

Qu'est-ce que la capitalisation d'expérience ?

1.1. Définition : des tensions sources d'innovation plus que de divergences

Chacun y va de sa propre définition, assurément la plus juste et la plus adéquate : pour l'un la capitalisation d'expérience ne sera que partage, pour l'autre un point d'étape ou une évaluation, pour d'autres encore une gestion de l'information, ou bien sa transformation, et pour finir peut-être, un processus d'apprentissage ou de développement.

Mais qu'est ce donc, au final, que ce concept qui fait tant débattre, qui ne trouve pas deux personnes pour le qualifier avec les mêmes mots, qui n'admet pas le superficiel, écaille le vernis et renforce ceux qui se prêtent au jeu à découvert, ouvrant le champ à de nouveaux développements ? Entre méthodologie et envie, entre systématisation, évaluation, capitalisation et valorisation... Faut-il réellement redémarrer une bataille sémantique, ou ne pouvons nous partir d'une position convergente, d'un présupposé ? ***Nous souhaitons améliorer nos pratiques en tenant compte de l'expérience.***

Nous aurions en effet un peu trop tendance à réduire le débat autour du vocabulaire et nous pourrions même nous demander si cela 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 stériles. Le corps du processus de capitalisation d'expérience est de toute façon un ensemble complexe, et notre but n'est pas de chercher à le qualifier pour finalement le ranger dans une case du petit Larousse, mais bien d'en extraire la matière, ainsi que la réalité du terrain et du vécu.

Le mot ne fait certes pas l'unanimité, mais il serait d'autant plus vain de chercher à le renommer la capitalisation que personne ne semble s'accorder sur les termes parallèles : systématisation, évaluation, valorisation... que nous développerons dans le paragraphe suivant.

Notons cependant que si l'on demande aux gens d'expliquer ce qu'ils conçoivent derrière ce terme, alors la démarche et son contenu sont bien similaires pour tous, et cela est fondamental.

Ensuite, et en fonction du stade de maturation et de développement du processus de capitalisation, en fonction surtout du stade de développement de la structure concernée et de sa capacité à absorber et gérer le quotidien, en fonction de ses ressources, mais aussi, et ceci est capital, de ses objectifs, en fonction de tout cela donc, la capitalisation d'expérience prendra une coloration spécifique, propre à chaque contexte. C'est proba-

blement pour cette raison que chacun définit et comprend la capitalisation en ciblant plutôt telle ou telle démarche, déjà personnalisée, modelée selon les besoins.

Selon quelques acteurs interviewés et dont les fiches figurent ci-après, la capitalisation d'expérience est «un véritable processus de développement», « une étape au sein du processus réflexion-action-information-formation», « un stock d'informations articulées», c'est «aller chercher un capital dans son expérience»...

Quelques fiches d'expérience :

Fiche 2 : Noël Cannat – consultant

Fiche 3 : Bernard Lecomte – GRAD

Fiche 4 : Pierre Calame – FPH

Fiche 5 : François Grunewald – Groupe URD

Fiche 6 : Philippe Amouroux – FPH

Qu'est-ce que le processus de capitalisation ? Un processus d'enveloppement-développement

Ce processus, dont nous parlons, est bien plus qu'une capitalisation, c'est un véritable processus de développement en réalité. J'ai découvert cela en travaillant avec le PRATEC (1). Ils étaient très «reluctant» vis-à-vis du développement (très opposés à la notion même de développement). Ca m'a fait réfléchir car j'ai basé toute ma vie sur ce mot là, tout en distinguant le développement de la croissance, ce que l'on ne fait pas d'ordinaire. Le développement est relationnel, culturel et spirituel. Eux m'ont fait comprendre qu'il n'y a pas de développement sans enveloppement préalable. C'est majeur, mais personne ne le dit. Et l'enveloppement, c'est ce recul. Au fond il faut se réenvelopper, on ne peut pas vivre nu. On est obligé de se mettre nu pour foncer, mais ensuite il faut quand même un peu se mettre au chaud et se récupérer. C'est d'ailleurs dans cet état là que viennent les idées, les amorces de synthèses, tout ce qui va donner un sens à l'action suivante. Mais les trois quarts des gens dorment, et vivent à l'extérieur d'eux-mêmes sur des stéréotypes : le chômage, le Sida, les médias

Ce processus est de l'ordre du sensible, du vécu, c'est un désir d'être plus. Il y a des formes abâtardies aujourd'hui, on parle de «s'éclater». C'est la forme vulgaire d'une aspiration profonde à être plus. C'est ce qui motive à la fois tous les élans spirituels et aussi tous les développements et toutes les entreprises économiques, mais en empruntant le chemin de l'avoir. Il y a un asservissement de l'être à l'avoir. Pour beaucoup de gens, la conscience d'être est complètement chassée. Elle est présente, mais sur les marges de la conscience.

Dans la phase de recul, cette phase d'enveloppement, il y a une démarche qui est la récapitulation, l'anamnèse. C'est le ressouvenir, qui est absolument déterminant. On peut le réaliser de façon très simple. Tous les matins, je m'oblige à repenser la journée précédente et, je complète mon agenda. Il y avait, en noir, des choses à faire, et puis le lendemain matin, en bleu, j'écris ce qui a été fait, quart d'heure par quart d'heure, ainsi que les titres exacts des livres que j'ai lus. C'est très précieux. On a quelquefois des occultations (des faits importants sont oubliés). C'est nécessaire pour avancer ensuite en toute certitude, parce que si on ne récapitule pas, surtout dans une société comme la nôtre où l'on est constamment sollicité, par la télévision, la presse, internet, on est menacé de dispersion, ce qui fait perdre le sens du but, d'une idée, de ce que l'on cherchait. On ne sait plus.

La nécessité d'avoir cette démarche de capitalisation s'impose au même titre que d'autres exigences. Vers midi, on se dit qu'il faut manger. Il y a des moments, quand on est assez nature pour ne pas vivre dans un univers de concepts, de normes imposées..., tant que l'on garde une spontanéité, les choses viennent. Simplement il faut apprendre à les réguler. Avec l'expérience on se rend compte que dans telle démarche l'inspiration est venue trop tard. Par la récupération, l'anamnèse, on prend conscience de cette faiblesse, la fois suivante, on a une chance de plus de cristalliser au bon moment. Mais ça c'est un long travail sur soi même, qui devrait être comparé à la croissance d'une plante. Le drame avec les Occidentaux, c'est qu'ils vivent dans des sociétés volonta-

ristes. Tout est vouloir, concept, linéarité, histoire. C'est une perversion de la mentalité grecque et hébraïque.

L'évaluation est étroitement liée à la récapitulation. Une restauration permet de repartir à l'ouvrage, elle implique une récupération des forces, une digestion de l'acquis, et une évaluation de ce que vous avez fait pour savoir ce que vous allez en prendre pour vous nourrir, et ce que vous allez laisser de côté. Si on ne fait pas ça, on est déboussolé comme beaucoup de gens aujourd'hui, on est désorienté.

Je suis persuadé que beaucoup de maladies mentales proviennent de l'impossibilité de récupérer, du fait d'une surtension, d'une sensibilité particulière à des agressions extérieures. On vit dans un monde de violence, de danger permanent. L'autiste se récupère dans ce que Dostoïevsky appelle «le souterrain». On se récupère comme cela, et puis on devient un cloporte.

Je crois que beaucoup de drames personnels ou sociaux viennent de l'incapacité où certains individus, certaines populations sont mises d'accomplir cette démarche intégrale : action, récupération, puis une autre action. Les gens sont contraints de réagir avant d'avoir pu se récupérer.

La récupération est un dialogue entre l'autonomie, la loi intérieure, ce que l'on veut être, et l'hétéronomie, qui est d'accepter la loi des autres. La vie normale et équilibrée est un dosage de ces deux attitudes. Quand on se lance dans l'action, on se soumet à l'hétéronomie. On rencontre le principe de réalité. On s'éclate dans le sens où on réalise quelque chose, et en même temps on se pulvérise, on se disperse. La pensée que l'on avait initialement apparaît comme beaucoup plus complexe. Le projet virtuel que l'on avait en tête, à la fois se concrétise, et se pulvérise. Il y a une nécessité à un moment donné de se régénérer, qui tient du principe du plaisir, car c'en est un de se retrouver autonome. Il s'agit de réinventer sa propre autonomie, en fonction de l'hétéronomie à laquelle on s'est heurté. On réinvente un nouveau projet qui est une relancée de l'autonomie dans l'hétéronomie ambiante.

Dans la phase de récupération, le souci de la phase suivante doit rester présent. Il est mis en veilleuse. Il faut tenir les deux contraires. Ce n'est ni une question de temps, ni une question de normes, c'est encore une fois une question d'attitude profonde. Dans la plupart des cas, ce que je viens de vous décrire n'étant pas prévu par nos sociétés, a très peu de chance de se produire. Quel est le bureau où vous avez un sofa ? L'activité où l'on peut couper et aller faire une ballade ? Mais il serait dangereux de fixer des normes...

NOTES : L'auteur est un ancien expert des Nations Unies et de la Banque Mondiale.

Pratec : Proyecto Andino de Tecnologías campesinas (Ong péruvienne)

CANNAT, Noël ; ROBERT, Sylvie – 199912

Adresse : Chemin des Lironnes, Assas, 34820 Teyran, France. Tel 0467 597047

Sources :

ENTRETIEN. France.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; MOBILISATION DE L'EXPERIENCE ; METHODOLOGIE ; CONNAISSANCE POUR L'ACTION ; PROCESSUS DE CAPITALISATION

Géographie : MONDE

Une lecture du dossier préparatoire à l'atelier de travail sur la capitalisation d'expériences – mai 2000, FPH La capitalisation d'expériences, points de vue

1. Capitaliser ?

Je trouve plutôt convergentes les expressions des auteurs sur ce que peut être la capitalisation. D'abord exprimer le fruit d'une expérience et « permettre que l'expérience propre à chacun puisse devenir une connaissance partagée ». Avec une exigence : « L'autre doit être en mesure de lire cette expérience à livre ouvert, dans ses clairs et dans ses obscurs et pas comme une série de belles histoires ». Pourquoi cette exigence ? Car la capitalisation est faite pour rectifier l'action : « c'est démonter et critiquer un processus d'action. Décrire tout ce qui est lié à la manière dont les choses ont été décidées, ont été menées plus que leur résultat en tant que tel ». La capitalisation est « un apprentissage à partir de l'action et de l'expérience, un apprentissage retravaillé par une réflexion sur ce que l'on perçoit d'un parcours, retravaillé à plusieurs en le confrontant à d'autres ». Cette exigence de travailler au sein d'un groupe revient souvent ; « c'est un instrument de progression d'un groupe » ; « capitaliser est un processus où les gens sont impliqués » ; « les gens ne peuvent pas capitaliser malgré eux ; il faut qu'ils soient partie prenante ». Il n'y a pas de capitalisation « en général », on capitalise en vue de quelque chose et « si on n'arrive pas à définir quelque chose, on n'obtient rien ». Au cœur de chaque capitalisation, il faut quelqu'un, ou un groupe, qui veuille que cela change.

2. Comment pratiquer la capitalisation d'expérience(s) ?

La capacité soulignée par beaucoup est celle-ci : « s'éloigner du milieu dans lequel on est en train d'agir ». Cette attitude de recul et d'analyse permet à celui qui l'entreprend non seulement de construire sa propre parole, mais éventuellement d'arriver à libérer celle d'autrui : « à la pratique, je me suis aperçue que la capitalisation d'expériences était un outil très puissant ayant de multiples effets secondaires. Certaines personnes dont la parole avait été « libérée » ont continué sur leur lancée en essayant de faire changer les choses au niveau interne ». Enfin, capitaliser c'est remettre en question des a priori : « pointer du doigt ce que tout le monde croit comme étant une valeur absolue » ; autrement dit : « au minimum, capitaliser c'est faire ressortir des choses qui sans cela n'apparaîtraient pas, seraient non dites, masquées et perdues ».

3. Qui capitalise ?

Sortir du cadre, avoir la capacité de changer de cap implique : « que n'importe qui ne peut pas faire une capitalisation ; il faut une certaine légitimité pour construire la confiance, car si je déstructure ce que tu me dis, ce que nous sommes en train de dire, il ne faut pas que tu croies que par cette déstructuration là je vais t'anéantir ! »

4. Les formes d'expression, de diffusion et de rétroaction

«Dépasser l'écrit» : cela se trouve exprimé d'une façon ou d'une autre dans beaucoup d'interviews. Ou bien faire que l'oral (sous forme d'interview) puisse être utilisé comme tel pendant tout le processus de capitalisation. Les formes de rassemblement de l'information, comme les formes de la diffusion et du rendu de cette information, peuvent être très variables. Par exemple, certains travaillant en Amérique Latine élaborent plusieurs formes d'un côté «un corpus plus élaboré en chapitres thématiques, nous nous efforçons d'organiser et d'approfondir les multiples vécus et expériences ; d'un autre côté des fiches, des faits, des témoignages, des encadrés et puis aussi des photos et des dessins-affiches, etc.». Car on ne capitalise pas partout de la même façon et tel instrument de compte rendu qui avait paru tout à fait bien vu d'Europe n'a pas été utilisé une fois transcrit en espagnol et lu en Amérique Latine. A tel point que l'un des interviewés dit : «on a l'impression d'être assis sur un trésor qu'on n'arrive pas à faire partager comme on le voudrait». D'autres formes sont proposées, comme celle d'une organisation qui, pendant toute la durée d'un projet d'aménagement, a fait produire des films sur les discussions, les manifestations, etc. Et à la fin du processus, «quand on les projette aux gens eux-mêmes, ils sont impressionnés par leur propre histoire et ils peuvent dire : oui, mais à ce moment-là, on n'aurait pas dû faire ça ; là on s'est trompé». Mais ces films-là sont-ils capables d'informer ceux qui n'ont pas vécu l'expérience ?

5/La capitalisation au sein du processus réflexion-action-information-formation

Parmi les interviewés il y avait beaucoup d'évaluateurs qui ont tenté d'exprimer la différence qu'il y avait entre la fonction d'évaluation et la fonction de capitalisation. «L'évaluation, disent certains, permet de vérifier l'adéquation entre une intention initiale et une réalisation». D'autres constatent que «les rapports d'évaluation n'induisent que très rarement les effets souhaités. Ils sont parfois discutés, il sont rarement partagés et restent rangés sur des bibliothèques comme un bas de laine». « L'évaluation de projet, telle qu'elle est conçue, c'est : je me donne des objectifs au départ, j'ai les outils qui permettent leur mesure et je prétends que dans 2 ans je peux mesurer ces objectifs et dire que l'impact de mon action est tel. C'est une logique d'artilleur, alors que ce qui compte c'est de savoir sur quoi cela a eu de l'impact qualitativement, en positif ou en négatif, en lien ou non avec les objectifs que l'on avait dessinés au départ».

COMMENTAIRES : *Nous suivons Pierre De Zutter (1) dans l'amélioration de sa formule : «on gère de l'information, on évalue des projets, on capitalise des expériences». Et il dit encore : «notre expérience démontre que la capitalisation en continu et les disciplines qu'elle implique dynamise le travail, enrichit l'information utilisable et que tout ce que l'on fait pour capitaliser sert en même temps à bien d'autres choses. Avec la capitalisation, au-delà de l'évaluation, on peut trouver ce que nous avons en commun et communiquer, et ce que nous avons en commun c'est le besoin, l'envie, l'urgence d'affronter le grand vide existant dans la relation entre action et réflexion, entre théorie et pratique». Et un autre interviewé, comme en écho : «c'est là que vient se brancher le concept du continuum : évaluation-capitalisation-valorisation-formation».*

J'ajouterais volontiers, pour ma part, que la diffusion des résultats d'un processus de capitalisation doit être conçu comme une partie intégrante de celle-ci. Pourquoi ? Parce que la forme même selon laquelle on va rassembler des informations et les faire critiquer gagne à être pensée en fonction du public que l'on voudrait toucher.

NOTES : (1) Voir toutes les fiches rédigées par P. De Zutter sur la capitalisation d'expériences dans la base de données, ainsi que le livre qu'il a écrit : «Des histoires, des savoirs et des hommes : l'expérience est un capital», 1994, FPH, coll. «Dossier pour un débat» n° 35. B. Lecomte est ingénieur, consultant indépendant ; il milite depuis longtemps pour un développement endogène en Afrique.

LECOMTE, Bernard – 200006

Organisme : GRAD = GROUPE DE REALISATION AUDIOVISUELLE DE DEVELOPPEMENT

Adresse : 228 rue du Manet, 74130 Bonneville, FRANCE. Tel 04 50 97 08 85. Fax 04 50 25 69 81.

Sources :

TEXTE ORIGINAL.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; MOBILISATION DE L'EXPERIENCE ; EVALUATION ;
RELATION REFLEXION ACTION

Géographie : MONDE

L'émergence de la notion de capitalisation d'expériences dans l'histoire de la FPH

Le capital de l'expérience dans la construction d'un savoir partageable

Dès l'âge de 20 ans, j'étais extrêmement attentif à l'idée que l'expérience est un élément constitutif important du savoir. Cette idée que ce qui est passionnant dans la vie, c'est quand on a l'impression de continuer à se construire, était chez moi ontologique. De ce fait, quand à partir de 1974, je suis devenu responsable d'un service du ministère de l'équipement, je venais déjà avec ce souci de marcher sur deux jambes : réflexion/action. C'est à cette époque que j'ai adapté pour mon propre usage et mon propre service ce que sont devenues les fiches de suivi (1). J'avais remarqué que lorsque mes collègues se mettaient à théoriser ce qu'ils disaient, ils étaient très mauvais, alors qu'ils devenaient passionnants lorsqu'ils racontaient des anecdotes sur ce qu'ils vivaient.

Pour construire une réflexion née de l'accumulation d'expériences, il faut avoir des méthodologies de saisie de l'expérience sur le vif, sinon on reconstruit a posteriori la réalité, et on croit que l'on repart de son expérience, alors qu'en réalité on repart de projections de discours théoriques sur son expérience.

La question de la construction de la mémoire et celle de l'accumulation d'expérience sont directement liées ; de même, l'idée que le discours sur le réel devait mobiliser impérativement les praticiens, mais qu'il fallait trouver les méthodes pour que ces praticiens ne soient pas simplement de piètres théoriciens. Or, en France notamment, il y a des gens sur le terrain qui agissent, d'autres dans les laboratoires ou dans les journaux qui réfléchissent, et ces deux mondes se fascinent mutuellement, se créent mutuellement, se méprisent mutuellement. Je l'ai vécu en tant que chercheur puis homme d'action, chargé de prendre de nombreuses décisions, car ce n'est qu'en agissant dans le réel que l'on comprend le réel. En se contentant de l'observer, on n'a aucune chance d'y avoir accès, et donc il y a une perte phénoménale de pertinence sociale, de l'être en société dès lors qu'on admet cette coupure entre l'action et la réflexion.

Je ne crois pas au discours sur la construction du réel purement par l'empirique. La représentation du réel informe très fortement notre lecture du quotidien, et donc l'interaction entre l'idéologie et ce que l'on fait et comprend est permanente, y compris dans le détail. Je ne crois pas du tout que l'approche qui consisterait à construire la connaissance à partir du quotidien soit une approche plus anglo-saxonne que latine sur le fond des pratiques sociales, mais sur le fond des pratiques des chercheurs sans doute. Les chercheurs anglo-saxons ont plus le souci de la cohérence théorique du discours. Ce qui se vend bien en France, c'est un discours brillant, mais pas de savoir si cela reflète la réalité ou non. C'est un problème interne au monde de la recherche.

Dans les années 1974-1976, dans nos expériences de dialogue entre collègues pour nous nourrir mutuellement de nos expériences, nous avons vu qu'effectivement l'élaboration collective d'une connaissance à partir de notre quotidien était à la fois passionnante et très laborieuse. Ce n'est pas si simple que cela de rapprocher les références mentales des uns et des autres, de comprendre ce que l'autre veut dire, d'où cette

énorme préoccupation de construction du savoir à partir du capital.

A l'origine, la Fondation devait être pour partie une fondation scientifique mais aussi mener des actions concrètes (2). Puis, très vite, nous nous sommes dit avec Paulette Calame qu'il fallait créer une fondation centrée sur la tension entre la réflexion et l'action. La dialectique réflexion-action est devenue une question centrale, et avec elle la capitalisation d'expérience.

Lorsque j'étais à la Direction des Affaires économiques internationales (DAEI) du ministère de l'Équipement, entre 1983 et 1985, le terme « capitalisation d'expériences » est apparu, puis est devenu récurrent dans nos propos. J'ignore si nous l'avons inventé ou emprunté, mais en tous cas il y avait cette idée de « capitalisation ».

Nos partenaires de la FPH, qui étaient engagés dans l'action, disaient alors : « encore une démarche capitaliste ! Ca veut dire quoi, capitalisation d'expérience ? ». A présent le terme est à la mode, tout le monde en parle, mais à l'époque c'était incompréhensible et nous avons dû nous battre pour légitimer l'idée.

Dans l'information, il y a du flux et du stock. Il faut travailler à la fois sur la fonction flux et sur la fonction stock, et cette dernière ne doit pas être considérée comme un empilement d'informations mais doit être articulée. La capitalisation d'expérience est un stock d'informations articulées.

La FPH a eu l'idée de mettre à la disposition de ses amis et partenaires, qu'elle prétendait aider, sa propre expérience rendue accessible ; à charge pour eux de déterminer ce qui leur était utile. En effet, dans le rapport entre une expérience et son adaptation, le mouvement ne peut être fait par le porteur de l'expérience qui se transformerait ainsi en conseiller, mais dans l'autre sens : l'interlocuteur doit être en mesure de lire cette expérience à livre ouvert, dans ses clairs et ses obscurs, et non comme une série de belles histoires. Je suis un combattant farouche de la « bonne pratique » qui est à mes yeux une escroquerie épistémologique. A l'opposé, je suis un partisan farouche de la capitalisation d'expérience, qui est une logique intellectuelle radicalement différente.

NOTES : (1) Les fiches de suivi sont à la FPH un moyen de garder trace des contacts avec les partenaires et de toute réflexion ou information qui peut être utile dans le cadre des programmes menés par la FPH. Ce sont des fiches informatisées, datées, codifiées et indexées. (2) La FPH a été créée en 1982. P. Calame s'est investi à plein temps à la FPH après 1990.

CALAME, Pierre ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme : FPH = FONDATION CHARLES LEOPOLD MAYER POUR LE PROGRES DE L'HOMME

Adresse : 38 rue Saint-Sabin, 75011 Paris. Tel 01 43 14 75 75, Fax 01 43 14 75 99. pic@FPH.fr

Sources :

ENTRETIEN. France.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; RELATION REFLEXION ACTION ; INFORMATION ; PARTAGE DES CONNAISSANCES

Géographie : MONDE ; FRANCE

La capitalisation : coffre-fort, bas de laine ou ressource à faire croître ?

Les stratégies de capitalisation doivent inclure un important travail de promotion, de valorisation et de formation de l'information produite

Dans notre monde où les choses changent si vite, l'information devient autant un moyen de pouvoir au sens de «contrôle» qu'un outil de changement collectif. L'un des principes à la base de la gestion de l'Information Scientifique et Technique (IST) vient de la nature particulière de cette «denrée» : plus on la partage et plus on en a, plus on en donne et plus on en est riche. Il en va de même pour l'expérience «projet» ainsi que pour l'expérience «institutionnelle». C'est là que vient se brancher le concept du continuum évaluation – capitalisation – valorisation – formation.

Si l'on en revient en effet au principe de base «évaluer pour évoluer», on s'aperçoit que les rapports d'évaluation n'induisent que très rarement les effets souhaités. Parfois discutés, rarement partagés, et souvent rangés sur des étagères inaccessibles, ils participent peu aux changements techniques, managériaux ou institutionnels désirables ou désirés. Pire encore, ils deviennent souvent des enjeux de pouvoir interne. Bref, la capitalisation, si elle a lieu, tient plutôt de l'accumulation de preuves à charge dans un coffre à la banque qu'à celle du bas de laine, et encore moins à celle de la ressource à faire croître par la transaction avec d'autres.

L'enjeu est en effet double, une fois que l'on a passé le cap du coffre-fort. Il faut en effet à la fois accumuler l'information, la mettre sous une forme attrayante et la mettre à disposition, et enfin en faire le service après-vente. L'expérience du Groupe URD (Urgence-Réhabilitation-Développement) en la matière est pour cela intéressante.

– Une phase d'échanges : le fonctionnement en réseau d'une trentaine d'associations d'urgence et de développement, en liaison avec des universitaires, a permis d'identifier un certain nombre de plages de convergence et de sujets de contradiction. C'est là que le contenu a pris corps.

– Une phase de mise en forme : il s'est agi de mettre toute cette information et le contenu de ces débats sous une forme diffusable. Un travail collectif de plusieurs mois a permis la préparation d'un ouvrage «Entre urgence et développement : Pratiques humanitaires en question», sorti lors des Assises de la Coopération Internationale en octobre 1997.

– Une phase de promotion : Les étagères des éditions spécialisées sont encombrées d'ouvrages invendus. Il ne fallait pas que nous tombions dans ce piège. Une stratégie de communication s'est mise en place, basée sur l'annonce : Les Assises de la Coopération se sont ouvertes sur la présentation du livre, avec grande affiche en rétro-projecteur derrière la tribune officielle. Un travail au corps auprès de la presse spécialisée nous a valu des articles dans Croissance, Fraternelle, «Les nouvelles de Sud», «La lettre VOICE», le bulletin du Relief and Rehabilitation Network anglais, etc.

– Une phase de service après-vente : Grâce aux nombreuses interventions du Groupe URD au sein des filières de formation diplômante ou non qui préparent les volontaires au départ, forment des spécialistes ou aident d'anciens volontaires à prendre un peu de distance par rapport à leur expérience (BIOFORCE, IFAID, HUMACOOP, DESS d'Aix en

Provence, de la Sorbonne, etc.), l'ouvrage est régulièrement ressorti, vendu, débattu, acheté par des bibliothèques universitaires, etc.

– Une phase de promotion à l'international : Ultime étape de la valorisation de ce travail collectif d'évaluation et de capitalisation, la traduction en anglais et la sortie à l'automne 1999 d'une version anglaise. Pour celle-ci, le travail de promotion va reprendre, avec des sessions de présentation à Genève, Londres, New York, ainsi qu'une couverture dans la presse spécialisée.

Trois facteurs sont fondamentaux : le temps, les réseaux, la mobilisation d'un petit nombre de membres du « cercle des collègues convaincus ».

– Le temps : D'autres tentatives de capitalisation pour valorisation sont tentées. On s'aperçoit vite que le facteur temps est fondamental. La préparation du travail de fond sur l'agriculture lancée par le GRET et la FPH en 1992 (sortie du premier draft en juillet 1992) n'a toujours pas abouti. Dès qu'un certain délai passe, il faut reprendre des parties importantes de l'écrit, car le terrain change vite. Pendant ce temps, les politiques agricoles se mettent en œuvre, d'autres publient, et le livre risque de ne pas avoir l'impact qu'il aurait pu avoir. Il risque ainsi de ne jamais sortir du capital « bas de laine ».

– Les réseaux : Les travaux de capitalisation n'ont de valeur opérationnelle dépassant l'individu ou la structure que s'ils sont portés par des réseaux dynamiques pour qui la diffusion est l'un des axes d'une stratégie intégrée, « évaluer pour évoluer ». Combien de références sorties par le F3E n'ont pas dépassé l'ONG commanditaire ?

– Le cercle des collègues convaincus : Faire le service après-vente demande à la fois de croire dans la dynamique de partage, de croire que c'est au niveau de la formation que l'on fait passer les messages, et enfin d'être prêt à mouiller sa chemise, tant dans les grands colloques que dans les débats décentralisés.

Capitaliser pour capitaliser, éditer pour éditer, publier pour publier, tout cela ne fait pas nécessairement avancer les débats, à moins d'être une plume reconnue ou un spécialiste indiscuté. Les stratégies de capitalisation plus intimistes (publication d'une thèse ou d'un mémoire d'étudiant), d'états d'âmes ou de récits de voyage, n'ont sans doute comme résultats que de faire plaisir à leur auteur, en lui permettant de faire quelques cadeaux à ses proches.

NOTES : F. Grunewald est Président du Groupe URD (Urgence-Réhabilitation-Développement).

GRUNEWALD, François – 199912

Organisme : Groupe URD

Adresse : La fontaine des marins, 26170 Plaisians, France. Tel 04 75 28 29 36. Fax 04 75 28 29 36.

Sources :

TEXTE ORIGINAL. France.

MOTS CLES

Mots clés DPH : PROCESSUS DE CAPITALISATION ; CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; EVALUATION ; INFORMATION

Géographie : MONDE

La capitalisation d'expériences :
aller chercher un capital dans son expérience
Partir de l'expérience pour aboutir à l'action

Pour moi, la capitalisation d'expériences veut simplement dire aller chercher un capital dans son expérience. C'est comme un capital financier. Une expérience a une valeur comme une valeur économique, et le fait d'investir cette valeur est une démarche «capitaliste». Il s'agit de partir de l'expérience pour continuer son action. C'est un terme très générique, qui peut ensuite s'exprimer de manière très différente. La capitalisation est l'un des principes majeurs que la FPH appuie, avec le concept d'alliance. La capitalisation d'expériences me paraît recouvrir des choses assez différentes en fonction de l'objectif pour lequel on capitalise et des modalités que l'on utilise, ce qui dépend des motifs sous-jacents.

Il y a des gens qui font des capitalisations/bilans ; c'est ce que j'appellerais la capitalisation stricto sensu. Ensuite il y a toute une démarche d'échange d'expériences plutôt collective, pour, soit améliorer les pratiques, soit modifier les conditions cadres de l'action (administrative, juridique, fiscale, économique), c'est du lobbying. On sélectionne l'information qui nous paraît utile, on la met en commun, on l'analyse de façon transversale, puis on en tire des principes qui peuvent être aussi bien des principes d'amélioration des pratiques que des propositions politiques, et on en fait la promotion. On peut le rattacher au concept de capitalisation d'expérience mais dans un sens plus général. Le fait de faire émerger des principes d'action est déjà une démarche supplémentaire. Si ces principes d'action ne sont pas réinjectés dans l'organisation ou vers l'extérieur, ce n'est pas une démarche militante et politique qui va jusqu'au bout. Il faut faire la promotion des propositions. Nous sommes dans une phase d'apprentissage à ce niveau là.

Il ne faut pas pousser des démarches de type DPH et capitalisation en soi en tant qu'outil, en présupposant que l'outil amène le reste, ou que le fait d'utiliser l'outil implique une dynamique derrière, avec un objectif et des modalités. Dans le cadre du programme ECO (1), il y a eu plusieurs centaines de fiches écrites comme ça : c'était la plus grande partie de l'activité, mais l'objectif des groupes était remis au lendemain : «affinons notre méthode, on verra bien ce qu'on en fait après». La logique du programme dans le soutien de ses partenaires est maintenant faite en sens inverse. Ce sont d'abord les objectifs, les points communs, les raisons d'être ensemble qui sont définis, et ensuite on voit comment on va puiser dans l'expérience. De fait on se sert moins de DPH parce que ce n'est bien souvent pas nécessaire. Les gens peuvent utiliser leur expérience directement pour faire du lobbying. Les fiches représentent beaucoup de temps passé, alors que l'on a du mal à se faire financer. Ce n'est pas forcément pertinent pour faire bouger les choses. Dans une dynamique de réseau, pour atteindre des objectifs, il est beaucoup plus important d'avoir une cohésion entre les gens, une mobilisation, un processus de concertation, et puis bien sûr on fait des documents écrits et des fiches mais on ne les mutualise pas forcément autour du globe. Il faut être réaliste, les gens ont leurs objectifs et c'est déjà un miracle d'arriver à les mettre ensemble. Leur

dire qu'il faut qu'ils échangent avec d'autres qui sont ailleurs ne les motive pas forcément. Néanmoins il y a des gens qui sont convaincus qu'il est important de capitaliser par écrit l'expérience sous un format échangeable. C'est le cas du réseau français Epicéa et, au Sri Lanka, d'Inasia.

Nous avons aussi financé des capitalisations/publications sur des organismes. On fait une convention avec un journaliste, on définit un programme de travail avec l'organisme, le journaliste fait un certain nombre d'interviews, assiste à des réunions et écrit un livre. C'est une capitalisation, mais faite par quelqu'un de l'extérieur avec un accord de l'organisme sur le contenu final. L'objectif de l'organisme est double, en général : clarifier vis-à-vis de ses membres ce qu'il est et, vis-à-vis de l'extérieur, montrer ce qu'il est et donner des idées à d'autres. Mais, il n'y a pas de remise en cause dans ce type de démarches.

La partie centrale du programme ECO, ce sont les stratégies collectives, telles Finansol, Synergies, Profession créateur en France, Inasia, Rampe en Afrique. La première partie du programme soutient l'Alliance pour un monde responsable et solidaire, qui a une vision macro, mais on va s'appuyer sur des expériences locales et les documenter ; on soutient des chantiers et surtout la relation entre les chantiers. Il n'y a pas de capitalisation stricto sensu, c'est de l'inter-chantiers. La deuxième partie du programme est l'appui à l'initiative économique et à la création d'entreprises. On se limite maintenant au soutien de collectifs qui ont plutôt des objectifs de lobbying ou d'amélioration des pratiques, donc de professionnalisation. Nous essayons d'être les garants de la transparence, de la participation, c'est-à-dire de tous les aspects collectifs, de l'équilibrage des différentes tendances du groupe et de faire attention à ce que tout le monde puisse s'exprimer, que l'information circule, que les décisions soient prises de manière collective...

Où s'arrête la capitalisation d'expérience ? Est-ce que c'est seulement collecter l'information ? L'échanger ? En tirer des principes d'actions ? Promouvoir ces actions ? Est-ce tout cela ou seulement un bout ? Ne faire que de la capitalisation d'expérience ne sert à rien, je préfère une batterie d'outils méthodologiques dans laquelle le fait de savoir regarder l'expérience et de l'analyser est une chose importante, et l'analyser ensemble encore plus. Si je devais regrouper les outils méthodologiques autour de quelque chose, ça ne serait pas autour de la capitalisation d'expérience, car cela n'amène pas forcément à de l'action. Il est beaucoup plus important de regrouper autour du terme alliance car, qui dit alliance, dit que les gens se mettent ensemble pour un objectif. Cela n'est cependant pas valable dans le cas d'une capitalisation/bilan.

Tout est capitalisation et en même temps on ne sait plus ce qu'il y a dedans, ça devient du jargon. Les gens de l'extérieur ne le comprennent pas, ce n'est pas clair comme terme. Il faudrait trouver un terme qui corresponde à la définition donnée. C'est une évaluation interne, avec éventuellement des appuis externes, mais dans laquelle il peut y avoir des caractéristiques participatives, dans laquelle on met en forme, on analyse l'expérience.

COMMENTAIRES : Je pense que l'on a intérêt à bien définir les outils méthodologiques que nous utilisons et développons, et qu'il faut consacrer une politique à tous ces outils, dont l'un serait la capitalisation dans un sens assez strict et limité, un autre DPH, intégré alors dans un ensemble qui fait sens, mettant moins en avant l'outil à tout prix et plus ses objectifs, et un autre encore les alliances et leur développement.

NOTES : (1) Le programme «ECO» de la FPH : «Une économie pour une société solidaire», vise à stimuler la capacité des exclus à entreprendre et à s'organiser dans leur cadre de vie. Par ailleurs ce programme a pour objectif de contribuer à transformer les politiques de lutte contre l'exclusion. l'auteur en est le responsable à la FPH.

AMOUROUX, Philippe ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme : FPH = FONDATION CHARLES LEOPOLD MAYER POUR LE PROGRES DE L'HOMME

Adresse : 38 rue Saint-Sabin, 75011 Paris. Tel 01 43 14 75 75, Fax 01 43 14 75 99. philippe@FPH.fr

Sources :

ENTRETIEN. France.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; RELATION REFLEXION ACTION ; OUTIL METHODOLOGIQUE ; VALORISATION DE L'EXPERIENCE

Géographie : FRANCE

1.2. Quelques activités interdépendantes de la capitalisation d'expérience

Le processus de capitalisation d'expérience peut à la fois alimenter des actions et concepts voisins, et dépendre d'eux : collecte, gestion, analyse et diffusion de l'information ; évaluation ; études transversales, thématiques ; systématisation...

S'il apparaît tout au long des interviews 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.

Qu'est ce 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.

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 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 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.

A noter d'ailleurs cette confusion qui règne, tant dans les définitions que dans la description des éléments qui constituent la capitalisation d'expérience, on peut se demander si l'on ne capitalise pas sans le savoir ! En effet chacun, individuellement ou professionnellement, a des activités qui peuvent relever d'une démarche de capitalisation. Quelle structure ne tient pas de réunion, et ne rédige pas de compte rendu de réunion, au moins de temps à autre ? Comment circule ce compte rendu ? Comment est-il finalement utilisé par une équipe, des partenaires ?... Voici un exemple simple mais qui est déjà en soi un point de mise en œuvre du processus.

Quelques fiches d'expérience :

Fiche 7 : Bernard Lecomte – GRAD

Fiche 8 : Pierre Calame – FPH

Fiche 9 : Jean-Louis Vielajus – CFSI

Fiche 10 : Annabel Insua – F3E

**À la base du désir de capitalisation, une exigence collective
de vérité dans le but de progresser dans son action
La crainte des ONG d'être jugées sur leurs résultats fait d'eux
les plus mauvais capitaliseurs qui soient**

Il y a une quinzaine d'années, une association amie m'a proposé de faire la capitalisation de l'expérience d'une organisation. J'ai lu tout ce qu'ils avaient écrit et j'ai fait un texte qui montrait les aspects positifs et les aspects négatifs et proposait des «leçons». « Mais c'est une évaluation ! », s'est exclamé le directeur. Pour que cela soit une capitalisation, il aurait fallu ne pointer que les aspects positifs ?

Capitaliser, c'est mettre en évidence des avancées, des reculs, des erreurs. Ce n'est pas fondamentalement si différent de l'évaluation. La vraie différence est que l'on se met en groupe pour essayer de faire que tout ce que l'on a appris puisse servir aux autres. Et donc elle n'est pas demandée par un donneur d'ordres, elle n'est pas un instrument de gestion à court terme, mais un instrument de progression d'un groupe. C'est dans ce sens là que qui dit capitalisation, dit au point de départ création d'un groupe qui a envie de capitaliser ensemble.

Il y a des gens qui n'ont pas du tout envie de capitaliser pour une raison bien simple : il n'est jamais intéressant pour quelqu'un qui ne veut pas progresser de regarder son visage dans une glace. L'idée que l'analyse de l'échec est le moteur même d'une amélioration n'est pas partagée par tout le monde. Je me suis battu au Burkina Faso avec un de mes amis et associé, pour qui il n'était pas question que le chef puisse perdre la face. Si le chef ne peut pas perdre la face, jamais il ne peut y avoir de face à face.

Si vous voulez progresser, n' imaginez pas que cela va se faire dans la mollesse, cela va se faire en mettant à mal votre façon de faire. Dans ce cas, les ONG sont vraiment le plus mauvais public. Parfois je pense que si la plupart des gens des ONG viennent dans les ONG, c'est qu'ils ne veulent pas se confronter avec la concurrence, être jugés sur leurs résultats, mais sur leur image. Si nous posons la question : «Maintenant, on va vérifier, est-ce que vous touchez vraiment les plus pauvres ? Est-ce simplement un argument de vente, pour trouver de l'argent auprès des gouvernements, ou est-ce que c'est vrai ? » (Car tout le monde sait bien que l'aide ne peut pas toucher les plus pauvres, il faut déjà être fort pour être aidé), la résistance est d'autant plus grande que le groupe est grand, et que son image est importante. J'ai fait des évaluations de l'aide européenne, où le représentant des ONG de l'époque disait : «Mais nos mandants et nos donateurs n'ont pas l'habitude que l'on critique les actions que l'on fait» et refusait de voir publier non pas les résultats mais les noms des organismes ! Alors, pour ne pas risquer de compromettre l'arrivée d'argent dans le système, on affirme que tout va bien, et cela, c'est la mort absolue de la capitalisation.

La capitalisation est aussi dangereuse que l'évaluation. La seule vraie différence entre évaluation et capitalisation est que la capitalisation est un dispositif positif et volontaire.

L'évaluation a mauvaise presse car dans la plupart des cas, elle est introduite par le bailleur de fonds. Mais l'évaluation menée par l'entreprise, par l'association, est tout à

fait normale dans le monde privé. Dans le monde privé il y a un petit nombre de critères qui sont repris tous les matins. La vertu de la concurrence entraîne une capitalisation automatique, une évaluation permanente. Quand il n'y a pas de concurrence, et que la survie dépend seulement de l'image, alors non seulement il n'y a pas de contrôle, ou très peu, mais il n'y a pas non plus de capitalisation, et l'évaluation est subie comme une corvée, comme une peine, alors qu'elle est un merveilleux moyen de progrès.

L'évaluation se veut rigoureuse, mais le système de mesure et de rectification interne en général n'existe pas : la plupart des évaluations sont externes et temporaires ; au point de départ on n'a pas mis en place d'indicateurs et les gens ne s'intéressent pas souvent à faire un suivi permanent. L'évaluation, normalement n'arrive pas à la prévision. Elle amène à essayer d'estimer, ou de mesurer si possible, les effets que l'on a obtenus et la bonne utilisation des moyens. L'ennui avec l'évaluation, et c'est pourquoi je préfère parler de Suivi-Evaluation-Prévision, c'est que si on n'a pas un appareil de suivi, l'évaluation ne peut être autre qu'approximative.

Dans l'industrie textile, où j'ai travaillé auparavant, il y avait trois critères principaux :

1. Est-ce que notre concurrent est meilleur ? Les clients mentaient peut-être un peu mais ils disaient en amenant l'échantillon d'un concurrent : « Ne sentez-vous pas que le toucher de cette pièce de popeline, c'est autre chose que la vôtre ? ». Et là, tu sens ta popeline, tu essaies de trouver pourquoi la sienne est meilleure, tu cherches, tu démontes, tu vas au laboratoire Ca, c'est la concurrence : un instrument indispensable pour se remettre en question.

2. L'évaluation quantitative. Le directeur disait : « Monsieur, hier, seulement 1970 ! ». Il était 7h00 du matin. Je disais au patron : « Oui, ça a un peu faibli, mais bon, il y a telle ou telle raison ». « Non, non, demain, c'est 2000 ». A à 1 % près, cela lui semblait mauvais.

3. Et quand j'arrivais à 2010, il sortait le 3^e indicateur « Indice de qualité ». Il faisait relever le nombre de pièces de tissu qui avaient été tachées la veille. Si j'avais de bons résultats quantitatifs, il me posait les résultats qualitatifs. Et c'était tous les jours comme ça.

Avec ces trois choses là, vous changez le monde ! Ces trois indicateurs-là, presque aucune ONG, presque aucune organisation dite sociale n'accepte de les mettre en place. Et pourtant, il leur faut toujours se demander à quoi ils servent. Il y a une exigence intérieure que l'on ne peut pas remplacer et il y a peu d'êtres humains exigeants intérieurement. La machine industrielle, la machine concurrentielle est, elle, formidablement exigeante et elle entraîne des gens, qui ne sont pas plus exigeants que d'autres, à le devenir.

La machine de l'aide extérieure, des administrations, des organisations de bienfaisance, de lutte pour les exclus, est aussi intéressée par sa propre survie, mais pas par la compétition. C'est le plus mauvais public pour introduire la capitalisation.

La capitalisation n'est pas intéressante au sein d'une seule organisation, mais s'il y en a plusieurs. C'est accepter que son expérience soit confrontée avec celle d'autrui. On cherche à remplacer d'une certaine façon la vertu de la concurrence, qui est de me faire réfléchir, de ne pas me laisser m'endormir chaque matin, parce que je sais qu'un autre peut faire mieux que moi, et que je suis éliminé s'il fait vraiment mieux que moi pour le même prix. La capitalisation a un peu cette vertu de nous obliger systématiquement à enregistrer ce que l'on fait, à connaître les résultats et à rendre ces connaissances là compatibles avec des analyses faites ailleurs par d'autres.

Tout ceci est lié à l'action, il n'y a pas de capitalisation « intellectuelle ». La capitalisation d'expériences est faite en vue de quelque chose, pour rectifier, pour apprendre de l'expérience. C'est un apprentissage.

NOTES : B. Lecomte est ingénieur, consultant indépendant ; il milite depuis longtemps pour un développement endogène en Afrique.

LECOMTE, Bernard ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme : GRAD = GROUPE DE REALISATION AUDIOVISUELLE DE DEVELOPPEMENT

Adresse : 228 rue du Manet, 74130 Bonneville, FRANCE. Tel 04 50 97 08 85. Fax 04 50 25 69 81.

Sources :

ENTRETIEN. France.

MOTS CLES

Mots clés DPH : ONG ; CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; RELATION REFLEXION ACTION ; EVALUATION

Géographie : MONDE

**Évaluation ou capitalisation :
autojustification pour de petits « objets »
ou processus apprenant dynamique ?**

Il y a une confusion gravissime entre évaluation et capitalisation. Les gens sont pris dans un système institutionnel où on leur demande d'évaluer. Pour moi, évaluer n'existe pas. Ce qui existe, c'est la capitalisation d'expérience, c'est-à-dire ce que l'on a construit comme savoir à partir de l'action, y compris sur l'impact éventuel de son action.

Quand les gens parlent d'évaluer, c'est évaluer l'impact de ce qu'ils ont fait. Quand est-ce que l'on peut postuler, dans des processus réels, que l'impact de notre action est séparable de plein d'autres choses ? Uniquement dans des situations quasi expérimentales d'un petit objet délimité sur lequel on agit comme en laboratoire, ce qui est déjà éthiquement inacceptable, et pour lequel on dirait « Parce que j'ai fait ça, il s'est passé ça ». Donc pour évaluer, il faut faire d'abord faire semblant d'ignorer que pendant ce temps là le monde a continué à évoluer, et d'autre part ne se donner que des petites ambitions.

S'il s'agit de reconnaître que notre action dans le réel demande une interrogation sur la pertinence de l'action, de toute façon on évalue son action. Nous avons organisé le séminaire « Rwanda-Reconstruire » en 1994. Je peux expliquer pourquoi cette action était pertinente. Je reste convaincu que ce que nous avons fait était sensationnel et que c'était vraiment ça qu'il fallait faire à ce moment là. C'est ça que j'appelle l'évaluation. Maintenant, se demander si ce séminaire a suffi à faire basculer l'histoire du Rwanda d'un côté ou de l'autre, évidemment pas, et à aucun moment nous ne l'avons imaginé.

Dans les stratégies d'action, ou bien vous êtes du côté de la petite ambition qui est de dire : « Je veux mesurer mon impact, et donc je vais délimiter un petit truc à mon échelle et puis je vais le pousser et dire que je l'ai poussé de là à là », ou bien on est dans le champ des processus socio-réels, et alors le problème de l'évaluation est d'apprendre à agir de la façon la plus pertinente possible, donc d'être capable de comprendre qu'il y a des moments où il y a des opportunités à saisir parce que l'histoire hésite. C'est cette construction de l'apprentissage collectif, de comment on agit de manière pertinente dans des processus sociaux, en fonction de notre éthique et de nos équipes, que j'appelle de l'évaluation. Mais ce n'est pas de l'évaluation de l'impact de notre financement.

L'évaluation ne peut pas être une logique d'artilleur : « je pointe, je tire, je vais voir le résultat, je corrige ». C'est une logique de réflexion critique des acteurs sur ce qu'ils ont vécu pour transformer dans l'avenir leurs pratiques. Ce n'est pas une observation scientifique extérieure regardant les gens sous le nez. Le grand problème des élaborations théoriques c'est que l'ignorance de l'histoire absolutise la théorie.

Les outils ne sont pas, comme l'imagine l'Union Européenne, dans la formulation en détail des objectifs a priori et des indicateurs, mais dans la capacité par rapport à une situation à évaluer ce qui est pertinent. Ensuite, c'est du suivi, la capacité à enregistrer ce qui se passe en sachant qu'il y a un temps pour enregistrer et un temps pour analyser. Puis sachant que ce qui compte, c'est de savoir sur quoi cela a eu de l'impact

qualitativement, en positif ou négatif, en lien ou non avec les objectifs que l'on avait en tête au départ. Le problème n'est pas de savoir si cela a eu un impact conforme à ce que l'on avait au départ. Des impacts imprévus peuvent être infiniment plus importants à saisir que des impacts prévus.

La logique d'artilleur n'a rien à voir avec une approche de processus, alors que j'ai cherché à développer l'accompagnement de processus apprenants.

Comment fait-on pour qu'un processus soit un processus auto-apprenant, pouvant se nourrir des autres et de leur capitalisation ? Certainement pas en terme d'évaluation de projet telle qu'elle est conçue, c'est-à-dire : je me donne des objectifs au départ et des outils mesurables, et je prétends dans deux ans mesurer ces objectifs et dire que l'impact de mon action est tel. Tout cela est faux au plan épistémologique et méthodologique. C'est malheureusement ce que font tous les bailleurs qui fonctionnent sur une logique de projet. La conséquence en est que l'argent va à de petits objectifs alors qu'il n'y en a pas pour les grandes ambitions. Il faut sortir de cela et apprendre à évaluer la pertinence et pas l'impact. Ce sont des outils mentaux différents.

Les mécanismes d'évaluation de projet ne sont pas neutres dans ces critiques. Il y a des projets loin des politiques de développement, parce que des gens les ont financés. Et vouloir ne financer que des projets rejoint cette idée de pouvoir dire : «c'est moi !». Il y a le nom de l'organisme sur le 4 x 4, la pancarte à l'entrée, les photos que l'on montrera au Conseil d'Administration, on recherche l'argent pour le charity business, et on fait un rapport ad hoc. C'est ce que l'on appelle l'évaluation. Quand un mot est chargé d'autant de connotations négatives, ma recommandation, c'est de l'oublier, car dès que les gens l'utilisent, tout ce système mental suit. Avec «capitalisation», on a cherché à forger un concept qui renvoyait à une connotation du côté des processus, mais pas du côté des projets.

Je reste convaincu qu'une organisation, pour être durablement utile et constructrice, doit être une organisation apprenante, capable de travailler de façon critique sur sa propre pratique. Cela ne règle pas tout, mais au plan épistémologique, cela construit quelque chose de fort. On ne stocke pas des questions non débattues pendant des années, dans des rythmes de travail qui donnent au moins des espaces pour les sortir. Cela ne veut pas dire que tout s'exprime, mais qu'il y a une possibilité pour que tout s'exprime.

La FPH n'est pas conçue comme un objet mais comme un processus. Dans un processus, les rectifications et remises en cause sont valorisées. Elle ne se veut pas porteuse d'un dogme, par exemple sur la coopération, sur le développement. Lorsque c'est le cas, dans certains organismes, ce qui se passe en réalité est très éloigné du dogme mais ne peut s'avouer comme tel (les clarifications de dogme ne viennent pas du processus apprenant). Tout est donc réuni pour du psychodrame dès lors que l'on va vers le vrai, puisque l'organisation est bâtie sur le mensonge. Je crois donc qu'il faudrait en même temps aider les organisations à se concevoir comme des chemins. Et dans leur chemin, ce sont bien les processus d'apprentissage qui sont clefs et pas le préconçu et le préconstruit.

Il faut remplacer évaluation par capitalisation, il faut remplacer objet par chemin, il faut remplacer objet par relation, il faut remplacer efficacité par pertinence.

NOTES : P. Calame est le directeur de la FPH.

CALAME, Pierre ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme : FPH = FONDATION CHARLES LEOPOLD MAYER POUR LE PROGRES DE L'HOMME

Adresse : 38 rue Saint-Sabin, 75011 Paris. Tel 01 43 14 75 75, Fax 01 43 14 75 99. pic@FPH.fr

Sources :

ENTRETIEN. France.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; PROCESSUS D'APPRENTISSAGE ; CONNAISSANCE
POUR L'ACTION ; MOBILISATION DE L'EXPERIENCE

Géographie : MONDE

Évaluation et capitalisation, deux processus complémentaires et indispensables au double devoir des ONG de redevabilité vis-à-vis des bailleurs et d'adaptation permanente aux enjeux socio-économiques

La capitalisation a pour but d'organiser des connaissances acquises par la pratique et de les rendre transmissibles.

L'évaluation, quant à elle, traite d'un champ d'action ou d'un champ institutionnel, ce que l'on peut aussi trouver dans la capitalisation, par rapport à des pratiques opérationnelles ou institutionnelles. Elle a pour visée, soit de conduire à un ensemble d'analyses pour améliorer ce que l'on est en train de faire, soit, si ça intervient à la fin, de tirer les leçons de ce qui a été fait pour faire d'autres choses. Il y a donc là un objectif qui se rejoint, qui est de tirer les leçons pour faire autre chose ou pour d'autres, selon comment l'on rend l'affaire partageable.

La capitalisation est plus tournée vers l'action, et l'évaluation vers la production, la formulation des connaissances. Par rapport au suivi-évaluation, la capitalisation a l'intérêt de la plume souple. On ne demande pas à la personne de faire son auto-évaluation de projet, de dire ce qu'il en est en matière d'efficacité, d'efficience, de pertinence, de cohérence, mais plutôt ce sont les termes de référence de la capitalisation.

Ce qui distingue encore l'évaluation de la capitalisation, c'est d'abord que l'évaluation travaille sur la base de critères, puis que dans l'évaluation il y a une dose plus ou moins importante d'intervention externe et indépendante, ce qui n'est pas indispensable dans le processus de capitalisation. Ce dernier peut être conduit de façon complètement interne si les gens se sentent en mesure de le faire.

Il y a cependant des moments, même dans la capitalisation, où la présence bien dosée d'une personne externe est nécessaire pour découvrir ce qui ne se dit pas, ou pour accompagner le processus dans d'éventuels conflits. Ces derniers peuvent se déclarer entre les gens qui ont été partie prenante de quelque chose, et sur lequel il peut y avoir des divergences d'appréciation, et c'est souvent le cas.

Les deux processus ont besoin du portage interne, et d'une appropriation depuis le début.

Peut-être faut-il distinguer la capitalisation perçue comme un moment fort de l'histoire d'une institution, qui peut être bien ou mal conduit. S'il est bien conduit, ça ne doit pas trop durer, il faut trouver la façon dont le chantier est organisé et comment chacun peut contribuer de là où il est à cette capitalisation, accepter les prises de parole multiples, savoir s'il y a besoin à un moment d'accompagner des capitalisations individuelles, faire ce véritable travail d'accompagnement, puis de collectivisation, de restitution mutuelle, et éventuellement de traitement des conflits issus des positions individuelles. Là, il y a une méthode de travail à trouver. Je ne l'ai jamais vue écrite, mais elle l'est peut-être.

D'autre part la capitalisation peut être vue comme un processus permanent d'élaboration des connaissances issues de l'action. La question qui se pose est «Quand on est responsable d'une action sur deux, trois, quatre ans, est-ce que l'on sait au terme de cette

responsabilité capitaliser l'expérience, est-ce que l'on a les deux mois de travail plus l'accompagnement interne, et externe si nécessaire, qui permettent de formaliser, de reconstruire l'histoire et de poser les questions, ou de dire ce que l'on sait à partir de là, puisqu'il s'agit de faire une introspection et une prospective ?».

L'objectif est double : il faut que la personne « sorte ses tripes », avec un accompagnement, mais il faut que cette production de capitalisation, soit canalisée, soit vers une réflexion thématique éventuellement ouverte sur l'extérieur, qu'il y ait une capacité d'accumulation et de confrontation ; soit dans une logique plus institutionnelle, canalisée à l'intérieur, pour à un moment faire du transversal ou de la complémentarité entre différentes capitalisations. On arrive à l'idée que l'on peut alors regarder la capitalisation comme un outil permanent mis en place dans les institutions et qui demande, non pas une opération commando une fois, mais de s'organiser un peu.

On peut se demander quels sont tous les processus d'interrogation de la pratique, qu'il y ait des critères ou non, processus construits, analysés, permettant d'en tirer des leçons, et comment tout ça vient alimenter les processus de capitalisation.

A un moment donné une organisation, se dit qu'elle a un devoir de capitaliser. On est engagé dans l'action, et on sait que le grand risque est que, pour des raisons budgétaires et d'activisme, on enchaîne les actions sans tenir compte de l'expérience antérieure. Toutes ces organisations « à matière grise » ont pour capital des connaissances actualisées, révisées. Le secteur associatif par rapport au secteur purement marchand doit en tout cas avoir cette exigence là, en contrepartie des soutiens, des financements publics, un devoir de capitalisation. Il faut donc s'organiser comme cela, et ne pas faire « comme si » une fois tous les 10 ans.

La question est alors de savoir sur quoi faire la capitalisation : sur la valeur ajoutée d'un ensemble de matériaux qui vont être produits au cours de notre activité ? La stratégie de capitalisation se fait sur la base de travaux de type revue historique, de questionnements et d'hypothèses nouvelles. On retire tous les rapports langue de bois ou autojustificateurs et on cherche les documentations ayant une vraie valeur ajoutée en matière de connaissances. A ce moment là l'enjeu est de savoir impulser cela, c'est-à-dire la confection de ces capitalisations-histoires de projets portées par une ou plusieurs personnes, en ayant un accompagnement de la démarche, ainsi que la capacité d'analyse transversale et de synthèse.

Par la capitalisation, je décris l'histoire, et de l'histoire je tire les faits saillants que je propose comme connaissance nouvelle ou comme interrogation. Là est la valeur ajoutée : on produit de la connaissance, sur ce que l'on a fait.

L'évaluation a du mal à tirer toute la substance possible de l'action parce que l'on n'a pas d'indicateurs. Il y a des ONG qui jusqu'à présent faisaient leur projet puis leur bilan. L'évaluation arrive alors en disant que les bilans ne sont pas forcément complaisants, et par ailleurs que tout le monde a le droit à l'erreur.

Une des dérives possibles de l'évaluation est le risque qu'elle soit faite pour justifier au bailleur de fonds que l'on a bien ou mieux fait, et que l'on a bien utilisé les moyens. L'enjeu « efficacité » est alors important et se surimpose à l'enjeu « pertinence-cohérence ». Ne faut-il pas en matière d'évaluation donner une place plus importante à la pertinence ? Il faut pour cela sonder dans l'impact, et donc avoir ces indicateurs.

Une ONG a plusieurs devoirs : de redevabilité vis-à-vis de ses donateurs, partenaires et bailleurs de fonds, mais aussi de capitalisation au vu des enjeux socio-économiques auxquels ses actions sont étroitement liées. L'enjeu est que l'évaluation, qui est un outil, serve tout autant le devoir de capitalisation que celui de redevabilité. Or, actuellement, cet outil là est plus orienté vers le devoir de redevabilité, c'est-à-dire d'efficacité.

Demandons nous donc comment l'évaluation est un outil de la capitalisation. Et donc travaillons la pertinence.

NOTES : J.-L. Vielajus a assumé la direction du GRET (groupe de recherche et d'échanges technologiques) de 1988 à 1994.

VIELAJUS, Jean Louis ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme : CFSI = COMITE FRANCAIS POUR LA SOLIDARITE INTERNATIONALE

Adresse : 32 rue Le Peletier, 75009 Paris, France. Tel 01 44 83 88 50. fax 01 44 83 88 44

Sources :

ENTRETIEN.

MOTS CLES

Mots clés DPH : EVALUATION ; CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; ONG ; ETHIQUE

La capitalisation dans les activités du F3E – Fonds pour la promotion des études préalables, études transversales, évaluations

Le F3E (Fonds pour la promotion des études préalables, études transversales, évaluations) est une structure associative constituée en 1994 à la suite de la fusion du Fonds d'études préalables (FEP) et du Fonds d'évaluations et d'études transversales (FEE). C'est un outil créé et géré par des acteurs de la solidarité internationale. A la disposition de ses membres, le F3E facilite la réalisation d'études préalables, d'évaluations et d'études transversales, au moyen de cofinancements qui proviennent du Ministère des Affaires Etrangères.

- L'étude préalable vise à vérifier la viabilité technique, économique et sociale d'une activité à caractère productif ;
- L'évaluation est rétrospective, externe et de conseil. Elle ne doit pas être confondue avec un processus interne de capitalisation conduit par l'ONG elle-même ;
- L'étude transversale. Il s'agit d'évaluer des actions menées sur un même thème par des organisations distinctes.

Le F3E accompagne ses membres, sans se substituer, dans la préparation et/ou la mise en œuvre de ces études. Le secrétariat technique du F3E reste à leur disposition pour leur fournir assistance et éventuellement les mettre en contact avec des intervenants spécialisés.

En apportant une aide concrète à l'un de ses membres, le F3E souhaite contribuer à renforcer l'efficacité de son action sur le terrain, au bénéfice des populations concernées. L'accumulation des résultats de ces travaux et leur diffusion constituent une « capitalisation » de l'expérience, dont chacun, pour le domaine qui le concerne, peut tirer bénéfice.

Le F3E est aussi un lieu d'échanges entre associations et avec les pouvoirs publics où se poursuit une réflexion commune sur les méthodes d'action.

La capitalisation fait partie intégrante des missions du F3E, au même titre que l'appui technique ou le cofinancement, en soutien à la réalisation d'études préalables, transversales et d'évaluations. L'objectif qui est recherché par cet exercice est d'apporter un plus grand bénéfice collectif à l'ensemble des membres du F3E, au-delà de l'unique association bénéficiaire d'une étude.

La capitalisation, telle qu'elle est entendue au F3E, passe par la valorisation des études soutenues. En ce sens, on parlera de capitalisation-valorisation. L'objectif de ce type de capitalisation est de dégager des études cofinancées de grands enseignements thématiques et/ou méthodologiques pour ses membres et le F3E lui-même.

Dans cette perspective, le F3E a réalisé quelques capitalisation-valorisations depuis sa création, dont l'une, en 1995-1996, avec le soutien de la Fondation Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme. Toutefois, celles-ci restent trop peu nombreuses, pour que l'on puisse estimer que le F3E a, jusqu'à présent, pleinement répondu aux attentes de ses membres dans ce domaine.

Bien qu'ayant conscience de l'intérêt de cet exercice et de la nécessité de le pratiquer régulièrement, le F3E a du mal à le mettre en place. En effet, une capitalisation néces-

site de prendre du temps et du recul par rapport à l'exercice quotidien. Cela suppose donc soit d'avoir des moyens humains suffisants pour la réaliser en interne, soit de mettre à disposition des moyens financiers appropriés pour pouvoir déléguer cette activité à un expert extérieur.

Jusqu'en 1998, le F3E est resté sur le choix d'une capitalisation-valorisation réalisée en interne, menée soit directement par la secrétaire technique permanente du F3E, soit par un stagiaire recruté à cet effet. L'intérêt de cette option était une plus grande connaissance par le personnel permanent des aspects thématiques et méthodologiques des études, et des contraintes et attentes des membres du F3E pour les différentes activités. Un processus de capitalisation a notamment pu être engagé avec les membres sur la base d'un questionnaire un an après sur leurs études. Cependant, la capitalisation demandant de se consacrer quasi exclusivement à ces travaux et l'équipe du F3E étant très réduite, le nombre d'études de ce type reste très limité. Par ailleurs, la durée de réalisation de certaines d'entre elles a réduit leur intérêt, celles-ci étant moins d'actualité lors de leur diffusion.

Pour pallier cette faiblesse, le F3E a retenu l'option, début 1999, d'une capitalisation-valorisation par an qui serait réalisée par un expert extérieur, recruté sur appel d'offres restreint. L'intérêt de cette approche est aussi de bénéficier d'un regard et de compétences complémentaires extérieurs. Les compétences internes sont mobilisées à l'occasion de la rédaction des termes de référence de la capitalisation et de l'accompagnement de l'expert au cours de ses travaux.

Afin de disposer des fonds nécessaires, ces capitalisations seront cofinancées sur fonds du Ministère des Affaires Etrangères, après accord du Comité d'Examen, au même titre que les études des membres du F3E. Ces études seront alors suivies par un comité de pilotage associant membres du F3E intéressés par la thématique choisie et personnes ressource extérieures. Cette mesure devrait permettre au F3E de capitaliser et de valoriser plus régulièrement ses études, et ainsi de contribuer davantage au bénéfice collectif, conformément à son mandat.

Une première capitalisation-valorisation suivant cette procédure est en cours sur le thème de «la mise en place de projets de crédit/financement de l'activité économique dans les pays du Sud». Le choix de cette thématique correspond à un nombre important d'études soutenues par le F3E dans ce domaine. Les résultats de ces travaux devraient être disponibles mi 2000 et seront diffusés à tous les membres et partenaires du F3E. Une nouvelle capitalisation-valorisation sera alors envisagée, dont le thème restera à identifier en fonction du matériau disponible au F3E et en concertation avec ses membres.

NOTES : A. Insua est secrétaire permanente du F3E.

INSUA, Annabel – 199912

Organisme : F3E = Fonds pour la promotion des études préalables, études transversales, évaluations

Adresse : 32, rue Le Peletier – 75009 Paris. Tél : 33 (0) 1 44830355 – Fax : 33 (0) 1 44830325. E-Mail – F3E@globenet.org

Sources :

TEXTE ORIGINAL.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; EVALUATION

2.1. Historique et origines de l'histoire de capitalisation

La capitalisation d'expérience, à moins qu'elle ne soit gérée comme un processus permanent – mais même dans ce cas elle donnera lieu à des moments clés – sera toujours intercalée entre un «avant» et un «après». C'est cet état de fait qui va positionner la démarche dans un contexte global d'abord, dans l'histoire d'une structure par exemple. Le second cercle concentrique situe celle-ci dans un contexte beaucoup plus spécifique, inhérent à la démarche, et déjà dépendant des détails historiques de l'histoire de la capitalisation.

Un état des lieux devrait permettre de retracer ce fameux historique et de dégager ces deux contextes de façon claire. Si cet état des lieux peut sembler n'être que formalité, il pourra cependant souvent permettre dès le départ d'identifier les zones et sujets de sensibilités. Des questions soulevées à ce stade pourraient alors clarifier les besoins, les envies et les enjeux. Ce stade pourrait permettre à des structures d'éviter de s'engager trop rapidement, et surtout en prenant trop de risques, dans cette démarche. Pour des entités engagées dans un processus dit permanent, cette étape pourrait également être adaptée, leur donnant une occasion de valoriser leur engagement et d'en évaluer l'impact.

Il s'agit donc de faire un travail de reconstruction historique : d'où est donc venue cette idée de capitalisation ? ; qui l'a initiée ? ; quelles peuvent être les motivations réelles et les enjeux qui gravitent autour ? Il ne s'agit pas de porter un jugement de valeur, mais plutôt de comprendre comment situer la démarche dans son contexte et d'avoir un panorama qui soit le plus complet possible. Cela peut permettre d'éviter de faire fausse route, ainsi que d'identifier *a priori* les points d'achoppement ou au contraire les facteurs porteurs.

De la nécessité d'un terreau stratégique-politique..

Dégager les objectifs d'une capitalisation d'expérience devrait permettre de faire un travail de mise à nu des volontés réelles et des enjeux. Nous touchons alors plus spécifiquement des questions de hiérarchie, et de politique interne ou plus globale. La sensibilité de la démarche est ainsi exacerbée.

Les différents témoignages montrent que sans cette donne, sans cette motivation politique, il y a très peu de chance pour que le processus aboutisse. Si le réseau ne vise pas à s'élargir, l'association à envisager des changements, si le mouvement n'est conduit par personne, si nul objectif ou individu ne tient la barre fermement, alors le cap risque fort d'être perdu. Toute la mesure sera ensuite à trouver, sans forcer, même si parfois la casure se fera à ce moment là, pour que le cercle plus large des participants ou des acteurs puisse s'approprier la démarche et ses résultats.

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, pour une évolution globale, une maturation de nos systèmes – politiques entre autres -, pour une évolution de nos sociétés, l'imagination et l'innovation, la création, des propositions... Il faudra donc inmanquablement sensibiliser, éduquer, solliciter cette base politique.

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

Si les notions de 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.

Qu'elle serait la meilleure démarche pour créer un terreau favorable à la capitalisation permanente ? Probablement de façon très pragmatique d'engager des capitalisations ponctuelles, mais aussi et surtout de sensibiliser et d'éduquer dans ce sens.

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

Pourrions nous parler de culture, de culture de l'esprit et du déformatage de ce dernier, d'une volonté et d'une capacité à déconstruire puis reconstruire pour évoluer ?

«Nous vivons dans une société de névrosés» pointe *Noël Cannat*. Courir, à l'antithèse de «prendre son temps», avoir du rendement, «rentre» 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 par contre 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 d'autres.

Dans ce contexte, la diffusion, le débat et l'échange autour de ce concept pourrait 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. Qui peut montrer le chemin, en dehors des partenaires déjà convaincus ? Peut-être bien les structures qui se réclament d'une si grande éthique et rigueur de l'âme.

Quelques fiches d'expérience :

Fiche 11 : François Doligez – IRAM

Fiche 12 : Catherine Gaudard – Frères des Hommes

Fiche 13 : Thierry Lassalle – consultant

Fiche 14 : Jean-François Herry – AUI

Fiche 15 : Alexandre Aguiar – SAPE

Différentes pratiques de capitalisation d'expériences à l'IRAM et leur diffusion

Entre la critique à usage interne, la diffusion restreinte et la tentation de la bonne pratique

L'IRAM (Institut de Recherche et d'Application de Méthodes de Développement Rural) est un bureau d'études associatif qui fonctionne sur la vente de prestations, de conventions liées à des opérations de terrain. De par son histoire et avec les objectifs qu'il s'est fixé, l'IRAM et son équipe ont souhaité dépasser ce niveau en utilisant leur expérience pour dégager des éléments de méthodes et d'orientations transversales.

Concrètement, le budget associatif se constitue à partir de son résultat d'exploitation. Sur les excédents, une réserve est constituée et reste une partie qui est affectée à un travail de capitalisation monté en partenariat avec les gens avec qui l'on travaille : structures, individus, institutions. Le chiffre d'affaires est d'environ 25 millions de Francs, dont la plus grosse part va à l'opérationnel, aux études de terrain. Il y a un temps de travail des membres de l'IRAM financé par ce moyen-là, qui est d'établir à partir des bilans de ce qui se passe sur le terrain des outils méthodologiques... Et puis il y a le financement d'activités de socialisation, capitalisation des résultats et des discussions avec les partenaires. Ce sont les journées d'études de l'IRAM qui se tiennent tous les ans. L'IRAM tente de consacrer deux mois à la préparation de ces journées, ce qui est assez peu. C'est vraiment de la capitalisation.

Il y a aussi un travail d'échange, de réflexion méthodologique beaucoup plus basée sur le quotidien, le suivi, qui se fait au cours de réunions techniques mensuelles qui réunissent les salariés présents, les gens de terrain qui sont de passage et puis au cas par cas des gens impliqués, des partenaires pour discuter d'un problème, d'une étude. C'est de la capitalisation au quotidien.

On a aussi parfois avec des partenaires des commandes «en gros» de capitalisation. Par exemple nous avons fait pour la Commission européenne un travail d'évaluation de trente ans d'intervention de la Commission dans les pays ACP sur tout ce qui est épargne et crédit rural. Tout ce travail, qui été complété par des études de cas sur le terrain que l'IRAM a coordonnées, s'est traduit par un manuel méthodologique et a fait ensuite l'objet d'une internalisation au sein des services techniques de la Commission. C'est un travail d'évaluation dont la dernière phase a été un travail de capitalisation qui a largement dépassé l'expérience de l'IRAM puisqu'il concernait les interventions de la Commission, même si c'est notre expérience que nous utilisons pour évaluer.

Il y a parfois des commandes internes liées à l'institution. Par exemple on perçoit un enjeu important au Mali : on voit qu'il y a des variations suivant les régions et les contextes de montage de nos opérations, notamment du type développement local, des évolutions telles la décentralisation en cours, les élections, des enjeux sociaux et politiques. Il devient urgent de s'interroger sur les dynamiques qui sont mises en place. Le thème «décentralisation et développement local» au Mali devient une commande adressée à ceux qui sont sur le terrain, à qui on dit : «essayez avec cette grille de produire les enseignements de vos expériences de terrain et on fera autour de ça des jour-

nées d'études en septembre».

Enfin, il y a des commandes externes liées au travail qu'on fait soit avec des bailleurs, soit avec des partenaires.

Quand on fait ce type d'effort qu'est-ce qu'on vise exactement ? Il faut distinguer tout de même deux niveaux qui sont un peu confus dans l'idée de capitaliser. Le premier intervient lorsque l'on tire un bilan – généralement plutôt positif – d'une action que l'on va donc logiquement chercher à partager avec le «reste du monde», au risque de livrer une vision des choses trop idéalisée.

Le deuxième niveau de capitalisation concerne la situation la plus courante : on est empêtré dans des problèmes, des opérations, des programmes qui nous posent un certain nombre de questions. A un moment donné on veut se donner les moyens d'aller plus loin pour résoudre ces questions, donc les mettre à plat de manière assez critique par rapport à ce qu'on fait, sans avoir forcément tous les éléments de réponse à priori. Le recul critique n'est pas forcément très distancié parce qu'on est en plein dans l'action, c'est pourquoi à la fois la diffusion se fait lentement et parallèlement on a une attente très forte d'un retour qui aide.

Les types de situations concrètes décrites ici mériteraient une analyse plus poussée en termes d'évaluation et de capitalisation. En fait elles correspondent à deux processus assez différents, entre évaluation et capitalisation.

Le risque de la première situation est d'avoir une rigueur intellectuelle démesurée par rapport à notre attente dans l'immédiat. En revanche, l'image que l'on donne aux autres devient un enjeu important et la dérive nous guette : on va présenter quelque chose d'assez idéal, refaire l'histoire, voire essayer de «faire de la pub» derrière et finalement construire quelque chose qui n'aura plus rien à voir avec la réalité sur le terrain.

Dans la deuxième situation, on tente d'avoir un regard critique sur ce qu'on fait en le partageant avec d'autres. Le partage est une source d'enrichissement en soi, mais limite parfois l'analyse critique. Nous savons alors que nous n'avons pas abordé les vrais problèmes justement parce que le débat était programmé par exemple au cours des journées d'études avec des personnes extérieures. Or, parmi ces personnes extérieures, il y a des bailleurs de fond ou des contrôleurs techniques avec lesquels on ne peut pas aborder le niveau de l'analyse critique que nous pourrions avoir en interne. Avec nos partenaires du Sud, c'est un peu pareil.

Nous oscillons constamment entre ces deux attitudes. Demeure la volonté d'un certain regard critique même si c'est à diffusion restreinte.

NOTES : L'auteur est cadre actif au sein de l'IRAM.

DOLIGEZ, François ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme : IRAM = INSTITUT DE RECHERCHE ET D'APPLICATION DE METHODES DE DEVELOPPEMENT RURAL

Adresse : 49, rue de la Glacière, 75013 Paris. Tel 01 44 08 67 67. iram@globenet.org

Sources :

ENTRETIEN. France.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; RELATION REFLEXION ACTION ; RELATION REFLEXION ACTION ; CONNAISSANCE POUR L'ACTION

Géographie : FRANCE ; AFRIQUE

Capitaliser l'expérience pour construire et organiser la réflexion

Une double démarche à mener : à la fois interne et externe à l'organisation

La capitalisation : une vue d'ensemble qui permet la réflexion

La capitalisation de l'expérience n'est pas liée à un projet particulier, ce qui la rapprocherait plus de l'évaluation. C'est vraiment voir l'ensemble des expériences, des méthodes et des résultats qui ont été obtenus par une organisation, en étudiant le contexte, comment elle y a répondu, comment elle a travaillé, et capitaliser justement cette somme d'expériences accumulées et l'interaction entre les différentes choses.

C'est l'idée de systématisation (1) que je rapproche le plus de la capitalisation. Il y a une somme de choses dont on n'a plus la mémoire active. On a tendance à ne pas garder forcément en mémoire tous les éléments qui font l'expérience, et souvent, justement, les rapports d'évaluation appauvrissent parce qu'ils isolent des expériences données par rapport à un objectif précis. La capitalisation de l'expérience, ce n'est pas voir ce que l'on a réussi à faire par rapport à tel objectif, mais c'est voir l'ensemble de ce qu'une organisation a fait, comment les choses s'articulent entre elles. Je rattache moins la capitalisation à la notion d'objectif que l'évaluation.

Construire et organiser l'expérience

C'est vraiment essayer de faire émerger les différents processus. Évidemment, les échecs et les réussites devront apparaître, mais l'essentiel est de voir l'ensemble pour garder une trace. Faire une capitalisation revient à réfléchir sur son expérience, l'écrire, et pour cela l'organiser. Elle n'a pas toujours été pensée. Il n'y a pas toujours eu de recul par rapport à cette expérience. De cette façon on peut faire ressortir les grandes lignes, relativiser l'importance de certaines choses par rapport à d'autres que l'on aurait pu occulter ou oublier, voir aussi la part de ce qui est interne et externe, les interactions entre ce qui est contrôlé par l'organisation ou ce qui ne l'est pas, par le village, par la communauté ou par le groupe, et puis pouvoir mettre en valeur certains déséquilibres dans ces processus justement. C'est aussi la manière dont les choses ont été décidées, ont été faites plus que le résultat en tant que tel.

La dialectique interne/externe

On peut capitaliser toutes sortes d'expériences, mais dans le cadre du développement, il faut associer une démarche interne à une démarche externe. L'«externe» apporte une distance, un appui méthodologique, mais la participation en interne est fondamentale. Ça ne peut pas être un processus qui se déroule à l'extérieur sans que les acteurs concernés soient impliqués. Je le vois vraiment comme un processus participatif où les intervenants extérieurs permettent un peu de mobiliser la mémoire des acteurs et leur réflexion, et en réfléchissant sur leur expérience, à dégager les grandes

lignes de cette expérience et à la capitaliser. Les gens ne peuvent pas capitaliser malgré eux. Il faut qu'ils soient partie prenante dans cette capitalisation. Ce sont eux qui doivent capitaliser même si souvent cela reste difficile.

Quand j'étais volontaire aux Philippines, j'ai travaillé avec une organisation syndicale qui n'avait ni les moyens humains, en terme de ressources humaines, ni le temps pour rédiger son expérience, pour l'affiner. En fait, il y avait un discours qui n'évoluait pas sur ce qu'était cette organisation et ce qu'elle faisait, ce vers quoi elle allait, et j'ai travaillé avec eux. Ils m'ont justement demandé de faire ce travail en étant volontaire. Au départ, en fait, on ne me demandait pas vraiment cela, mais en faisant ce travail j'ai commencé à soulever des questions, et c'est souvent douloureux, c'est souvent difficile pour une organisation. Ça l'oblige à une autocritique. Ça oblige à remettre en question des choses sur lesquelles on avait tendance à se reposer trop facilement.

Quand la capitalisation induit une – douloureuse – remise en cause

La remise en cause est difficile parce que ça chamboule toute une vision du monde, ça bouleverse. Tout est bien rangé dans une articulation donnée et si les faits ne se passent pas réellement tels que l'analyste le souhaite ou l'a décidé, c'est très difficile à accepter. Le travail que je faisais aux Philippines était extrêmement difficile, parce que parfois en discutant on arrivait à constater que certaines choses s'étaient passées d'une manière autre que le discours officiel de l'organisation. On ne peut pas capitaliser une expérience si on est bloqué dans un discours officiel. Par exemple, sur les articulations entre grands propriétaires et ouvriers, elles doivent être comme ça et elles sont comme ça, et si l'on découvre qu'elles sont autres, si cela bouleverse toute l'analyse idéologique, c'est très difficile à accepter.

La capitalisation de l'expérience peut être quelque chose d'extrêmement déstabilisant voire même violent pour une organisation et elle peut en refuser les conclusions, ou tout simplement ne pas vouloir voir que son expérience n'est pas en fait celle qu'elle a mémorisée officiellement. Quand je parle de mouvements sociaux c'est différent, mais dans le cas d'un parti politique qui va avoir un certain discours sur son histoire, son expérience, si l'on découvre un ensemble de faits et de phénomènes qui ne collent pas du tout... C'est aussi ça la capitalisation d'expérience ! C'est savoir comment ce parti s'est structuré, s'est organisé, comment à tel moment il a opté plus pour cette vision plutôt que pour celle là. La capitalisation d'expérience permet de décortiquer un peu les raisons pour lesquelles telle stratégie a été utilisée à ce moment là.

Capitaliser pour résoudre un problème interne ou sur une demande extérieure

Ce qui est très important, c'est de savoir qui a décidé la capitalisation au départ et avec qui. Une organisation va rarement, à ma connaissance, prendre l'initiative de capitaliser son expérience. Il y a presque toujours un catalyseur extérieur, qui est quelqu'un qui dit : «Mais vous avez une expérience formidable, c'est dommage que vous ne la mettiez pas en valeur, que vous n'en gardiez pas la mémoire !», et donc stimule ce processus de capitalisation.

La motivation peut être aussi de résoudre un problème, des difficultés ou parce que l'organisation ne voit plus clair dans la manière dont les choses se passent ; ou pour mieux comprendre ce qui s'est passé en interne et comment continuer ; ou encore pour plus de projection vers l'extérieur. On capitalise parce qu'il faut pouvoir montrer aux autres ce que l'on a fait, les acquis, pouvoir mieux partager, mieux échanger avec les autres.

La découverte, la redécouverte est toujours là, je pense qu'on peut très bien le voir dans l'utilisation du résultat de la capitalisation. Soit ça reste un document interne et ultra-confidentiel, et donc c'est vraiment parce qu'en interne on avait besoin de réflé-

chir, soit c'est un document que l'on va presque publier à des fins de visibilité, pour pouvoir enfin parler de ce qu'a fait l'organisation d'une manière organisée, systématique, et là c'est autre chose.

NOTES : (1) organisation d'un ensemble de données en un système intellectuel lisible, cohérent. L'auteur est responsable du secteur Asie à Frères des Hommes.

GAUDARD, Catherine ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme : FRERES DES HOMMES

Adresse : 9 rue de Savoie, 75006 Paris, France. Tel 01 43 25 18 18

Sources :

ENTRETIEN. France.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; RELATION REFLEXION ACTION ; SYSTEMATISATION

Géographie : MONDE

La capitalisation, comme une respiration au cœur de l'action

J'ai vécu dix ans à Morogoro, de 1988 à 1998. J'étais salarié de la CIMADE qui avait signé avec l'université un protocole d'accords. Celle-ci mettait ainsi à disposition de l'université un expert ou conseiller en développement rural. Le projet était centré autour de la formation des cadres de l'agriculture dans un contexte qui leur permette de mieux comprendre les conditions des paysans de leur pays, autour de l'ouverture de l'institution universitaire vers les agricultures rurales.

Capitaliser, c'est rendre disponible et accessible un événement ou un processus. C'est donner forme à quelque chose qui n'en a pas, parce que ça se déroule dans le temps, et l'une des formes, c'est l'écriture. La capitalisation écrite permet d'avoir des repères, des traces, elle permet de «danser».

Dans le milieu universitaire, la capitalisation obligatoire est la publication. C'est le fameux «publish or perish». En Tanzanie ça a un impact direct. On a publié régulièrement, tous les ans un ou deux articles dans une revue. C'était devenu un objectif en soi, pour faire reconnaître la démarche et la partager. Si le conseil de l'université a accepté la création du centre pour un développement soutenable à Morogoro, en Tanzanie, c'est bien parce que nous avons su donner corps à nos idées.

Au sein de l'université, il y a plusieurs écoles : ceux qui pensent que le savoir est distillé dans la cervelle des chercheurs et doit être ensuite étalé sur la masse ; ceux qui pensent qu'il faut se mettre au contact des gens ; et d'autres qui disent que le savoir n'est que partagé, et que ce n'est que par la confrontation permanente des différents savoirs que l'on arrive à transformer ce savoir en un progrès, en une meilleure vie, en plus de sourires.

Ce que tu apprends à l'université te marque. Tu es dans un processus, dans une position-enfant, de réception. Ce n'est pas mauvais, au contraire, tu reçois plus puis ça ressort. Tu as cette inscription ensuite quand tu es sur le terrain et que tu dois agir. Il y a plein de symboliques très fortes sur l'université, le diplôme. C'est ce qui te permet d'avoir un rang, une reconnaissance. Donc intrinsèquement, si dans le package qui fait que tu es reconnu, il y a une partie qui est l'ouverture au monde rural, ou l'expérience, il me semble que c'est une façon de laisser à quelques étudiants qui y trouveront leur voie un moyen de se lancer tout en étant bien enracinés.

C'est pour cela que je ne suis pas du tout pour la capitalisation en dehors des systèmes. Il faut l'améliorer c'est sûr, passer outre les publications académiques illisibles, mais il y a tellement de choses qui se font ! Il y a moyen de sortir du moule. Je me suis retrouvé dans un livre avec des publications du Brésil, d'Inde et de Tanzanie sur la façon d'aborder le mouvement paysan, tout en étant ancré du côté académique. C'est intéressant et c'est ce qui te permet d'exister dans ton milieu.

Par rapport à la démarche de capitalisation, l'action continue de s'imposer en parallèle. Tu es en prise avec un réel continu qui t'oblige à être dans l'action à la fois sur le terrain, c'est l'action noble, au sens classique, et avec l'administration, l'université et les bailleurs de fonds en actions de lobby. Finalement, tu as besoin d'un processus de res-

piration interne qui ne doit pas être étouffant, il ne s'agit pas de se regarder le nombril à longueur de temps, mais il faut être capable de se reposer en face les questions, d'arbitrer, d'accepter l'erreur, l'humilité. Cela ne peut pas se faire par le système, il faut que ce soit incarné par une personne. J'aime bien ce terme de respiration pour une structure. Tu inspires en mettant tout le monde ensemble, puis tu respirez et tout le monde repart de son côté. Il ne faut pas trop inspirer, au risque d'étouffer tout le monde. Pour nous la réunion mensuelle était vraiment en ce sens une journée capitale. La localisation était aussi importante, la réunion se faisait dans différents endroits, car tu penses là où tu es.

L'accessibilité à l'événement est aussi devenue possible à travers d'autres moyens qui ont généré une nouvelle catégorie de personnes qui n'utilisent plus que ces moyens là. La photo en est un. Dans les grandes villes africaines, les gamins des rues qui surfent sur la poudre et la prostitution, on ne les touchera jamais avec un livre, quelle que soit notre expérience. Il en est de même pour des paysans de régions différentes.

Le livre «Regards Mosaïques» (1), on l'a écrit avec Amon Mattee qui est aujourd'hui directeur du centre d'agriculture de développement durable. Frédéric Noy a fait les photos. Cela a été une expérience vraiment intéressante.

Le but de ce livre était de créer quelque chose, de le faire exister, en dehors de toute utilité, parce que nous avons envie de le faire exister, de la même façon que l'on peint un tableau. Les histoires, tout d'un coup, au moment où je les vivais, sans penser au livre, me faisaient ressentir quelque chose de très fort. Tu nages, dans ces moments là, dans un réel qui est tellement réel, qu'il en est irréel. Ces moments là, que l'on vit tous, disparaissent, seulement tu te les rappelles et alors tout ce qui est autour de toi prend une coloration différente. Le noir et blanc, en plus de la photo, colle à ce sentiment là, qui est presque du domaine du rêve.

Nous avons considéré quatre grands axes : l'identité, le changement ou l'altération, les acteurs du changement et les évolutions. Amon Mattee a fait un texte selon un plan poussé, en anglais. Je l'ai remanié, puis j'ai écrit en me rattachant aux sentiments, plus comme un photographe. Ensuite je les ai traduits en anglais, et on a découpé le texte d'Amon en une vingtaine de tableaux. On a alors marié les histoires et les commentaires. Il y avait beaucoup de photos qu'il a fallu sélectionner, à trois. Tout cela a pris du temps, plus d'un an, entre le travail quotidien et les traductions perpétuelles, ainsi qu'une discipline très dure.

Pour les traductions en anglais et en swahili, il a fallu ensuite trouver un éditeur. Cela s'est fait dernièrement. C'est un combat de longue haleine de toute façon. Le problème de la traduction c'est que c'est trop cher. Celui qui a l'information dans une langue n'a pas le marché dans l'autre. Donc il n'a aucun intérêt à traduire pour l'autre. La version française nous a permis de trouver un autre éditeur.

C'était aussi important que ça existe en France parce que cela me permet entre autre d'être plus reconnu, et c'est une reconnaissance qui dépasse le fait que tu sois publié, qui dépasse le projet, le côté académique. Je suis persuadé que ça m'a servi et que ça me sert à faire mon chemin.

Si cette capitalisation peut sembler personnelle, elle est la résultante d'un engagement professionnel, où tu es continuellement en contact avec tout.

Ce livre correspond à un questionnement très intérieur, une remise en cause. En soi, il existe parce qu'il a voulu être créé. A la base, tu te poses toujours la question «qui est-on au milieu de tout cela ?». De plus, tu n'échappes pas à une introspection quasiment psychanalytique : «qui est-on pour pouvoir se permettre de dire cela ?», individuellement ou en groupe.

NOTES : (1) La Tanzanie entre tradition et modernité, Éd. Syros/FPH, coll. Regards Mosaïques, 1996.
T. Lassalle est ingénieur agronome, aujourd'hui consultant indépendant.

LASSALLE, Thierry ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme :

Adresse :

Sources :

ENTRETIEN.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; RELATION REFLEXION ACTION ; UNIVERSITE ; RECHERCHE ; VALORISATION DE LA RECHERCHE ; RELATION RECHERCHE DEVELOPPEMENT

Capitalisation à l'AUI : Bilan et formation

L'ouvrage sur la capitalisation de l'AUI «Paroles d'urgence» faisait suite à un premier travail dans le cadre d'une étude avec le FNDVA dans la même optique de capitalisation d'expérience.

Si l'on remonte dans le temps, dans les années 92/93 il faut savoir qu'il y a eu des fiches «Urgence pour le développement» qui ont été aussi produites, à l'époque, par Pascal Erard dans la pensée de l'association que les secours d'urgence tels qu'on les envisageait au début, par rapport à toute la démarche de l'humanitaire. Des limites qu'il fallait dépasser, il fallait essayer de réfléchir, de creuser un peu les rapports avec les personnes qui étaient victimes de catastrophes naturelles, pour essayer de réfléchir comment être véritablement efficace et comment apporter véritablement quelque chose sur le long terme, à ces populations. Et donc, toutes les histoires d'aide plus ou moins imposées, parachutées de l'extérieur et des conséquences sur le long terme pour les populations locales, doit garder présent à l'esprit.

AUI est issue du service civil international qui est né au lendemain de la guerre de 1914. La création de l'AUI est un peu un diverticule du SCI après un épisode par le Corps Mondial de Secours, a utilisé un outil qui est l'intervention d'urgence, mais normalement en gardant toujours à l'esprit cet objectif de solidarité avec les populations les plus démunies. Donc, il y a toujours eu un peu ce dualisme au niveau de l'association et alors suivant les personnes du côté plus intervention pratique d'urgence, on y va, on creuse avec la pelle, et on repart content chez nous, et d'un autre côté, la pelle, la pioche, c'est avant tout un message de solidarité, c'est en fonction de ce message de solidarité et de ce qu'il peut le plus apporter aux populations qu'il faut modifier nos méthodes d'action. Et si demain la pelle et la pioche s'avèrent ne plus être les bons moyens pour apporter un message de solidarité à ces populations, il faut en changer. c'est un débat qui n'est pas éteint mais qui a donné lieu à de multiples allées et venues, voire à des conflits même au sein du CD.

La capitalisation, le problème, c'est toujours pareil, c'est un problème de temps.

On va peut-être parler d'information. On a eu l'occasion, cet été, de se pencher un peu, sur ce qu'on pourrait appeler un centre de documentation, donc on a essayé de monter un centre de documentation. A priori, pour moi, la capitalisation c'est justement voir quelle information, écrite déjà, au niveau de l'association on peut trouver, éventuellement essayé de rassembler et de dépouiller et d'essayer de la transmettre, savoir ce qui a été fait depuis 1970 dans le cadre de l'AUI et pouvoir l'expliquer correctement et justement.

Une réflexion que l'on a eu récemment avec des gens, des bénévoles de l'association, c'est qu'en fait on n'a pas forcément la culture de l'écrit dans cette association, donc il y a des choses que l'on trouve sur des documents écrits, des rapports de missions, des rapports d'interventions, mais tout n'y est pas et ça on le regrette un peu. C'est vrai que maintenant on essaie de systématiser les choses

Transmission

Les stages sont là pour transmettre toutes les compétences techniques que l'on a pu capitaliser au niveau de l'AUI.

D'un point de vue technique, mais également d'un point de vue, des idées, des messages à transmettre, je crois que c'est assez présent effectivement sur les stages, pour l'avoir suivi, il y a peu de temps encore relativement récent dans l'association

Un forum organisé l'an dernier, a été l'occasion de rassembler, en quelque sorte un peu capitaliser sur le point, sur les partenariats qu'on avait auparavant, un échange d'expérience entre l'AUI et ses partenaires, échange d'information, c'est vrai que ça cadrait à peu près avec notamment l'échange d'information qu'on essayait de faire passer au niveau du centre de documentation, cette idée là, et même au niveau d'un bilan de vingt ans puisque c'est vrai que ça faisait vingt ans qu'on existait, que l'association existait mais c'est vrai que c'était intéressant, c'était le moment justement où il fallait poser certains jalons, rebondir là-dessus pour lancer autre chose, et pour l'instant on ne rebondit pas trop, malheureusement. Ceci dit, ça va peut-être venir mais c'est vrai qu'on a du mal à retrouver une dynamique par rapport à ce genre de manifestation, mais ça va peut-être venir, mais je crois qu'on est un peu réticent à se relancer dans autre chose...

Les fameux actes du forum international d'avril 1998 sur lequel on a bûché pas mal de mois... à sortir et en fait c'est sous peu en version française, on n'a pas encore les versions étrangères, vis-à-vis des partenaires, c'est gênant, il va falloir les sortir assez rapidement donc ça fait plus d'un an mais c'est va être sorti.

D'autant plus qu'on dit quand une démarche est trop longue et qu'elle n'aboutit pas, que ça ne fait pas trempolling, il y a un risque un peu de retomber à plat et je sais qu'il y a des exemples, on en a parlé avec d'autres associations, qui disent : au bout de deux, trois ans, on s'essouffle, ça retombe à plat et là, c'est l'échec, mais finalement, ça plus que deux, trois ans, il n'y a pas de décollage, mais ce n'est pas retombé à plat.

Je ne sais pas si la capitalisation n'est pas un ensemble d'évaluations faites au coup par coup.

NOTES : J. F. Herry est volontaire au sein de l'AUI

AUI : Action d'Urgence Internationale

HERRY, Jean François ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme : AUI = ACTION D'URGENCE INTERNATIONALE

Adresse : 2 rue Belliard, 75018 Paris, France. Tel 01 42 64 75 88. Fax 01 42 54 00 73

Sources :

ENTRETIEN.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCES ; EVALUATION

**L'ONG brésilienne SAPE invente un dispositif adapté
pour permettre aux éducateurs populaires
d'accéder à la recherche en éducation
tout en capitalisant leur expérience**

En 1989, SAPE (1) a signé avec la FPH une convention dans laquelle nous nous sommes engagés à inclure dans nos méthodes de travail la discipline documentaire proposée par la FPH, et à orienter notre activité de façon à garantir une certaine influence sur les décisions qui seront prises en ce qui concerne la stratégie de l'éducation des adultes dans ce pays. De notre point de vue, ces deux objectifs nous paraissaient difficiles à comprendre et difficiles à atteindre, vu la taille de notre organisation qui venait à peine d'être créée et vu notre fragilité en termes d'infrastructures. Mais malgré tout, nous avons signé cette convention de bonne foi et avec l'intention d'essayer de tenir nos engagements.

Partant du principe que le problème le plus important de l'alphabétisation des adultes – à part le désintérêt notoire des pouvoirs publics pour cette question – était à l'époque la formation des éducateurs, nous avons pris deux initiatives : la première consista à créer des centres de dialogues entre éducateurs et adultes, dans le but d'expérimenter ensemble une nouvelle méthode de formation des éducateurs qui serait plus efficace ; et la deuxième consista à transmettre aux éducateurs populaires les résultats de la recherche dans des termes qui leurs seraient accessibles.

Comme centres d'expérimentation pour tester les méthodes de formation d'éducateurs nous avons créé un centre à Pernambuco et un autre à Rio de Janeiro – lesquels furent rapidement connus sous le nom de Collectifs de Formation des Educateurs. Nous venions de lancer une dynamique qui devait durer sept ans et ses développements furent très nombreux. C'est dans le cadre de cette dynamique qu'est né la BAM – Banque d'Aide Mutuelle – qui était l'un des dispositifs de formation à distance que nous avons mis en place au cours de ces années.

Les résultats de la recherche que nous avons effectuée mirent en évidence que l'almanach, avec son style et sa forme particuliers, serait le moyen le plus efficace et le plus communicatif dans le cadre de notre culture, pour nous permettre d'atteindre les objectifs que nous nous étions fixés.

Ces deux dispositifs didactiques de formation avaient la prétention de répondre en même temps à deux problèmes liés entre eux depuis toujours : l'utilisation de la lecture et l'utilisation de l'écriture. Les difficultés que rencontre l'éducateur lorsqu'il veut utiliser la lecture et l'écriture pour améliorer ses compétences, découlent de sa propre formation scolaire dans laquelle la lecture et l'écriture étaient associées à quelque chose de pénible ou d'ennuyeux. Autrement dit, ce blocage expliquait en grande partie le fait que l'éducateur n'avait pas de rôle actif dans le processus de son autoformation. Ou en d'autres termes : l'étude, l'ouverture à d'autres horizons, l'esprit d'analyse, d'une part et la réflexion sur la pratique, l'assimilation, la confrontation et la systématisation de son expérience supposaient a priori le dépassement de ces difficultés.

Le réseau BAM, qui s'inspire du réseau DPH et qui y est affilié, a reçu le soutien de la

FPH lors de sa phase expérimentale. Et c'est exclusivement grâce à ce projet que nous avons pu découvrir et prouver l'utilité de la discipline documentaire pour notre domaine d'activité.

Le support informatique et la publication des fiches produites par les éducateurs à travers les « cahiers » BAM constituent une réponse adaptée à la pluralité des niveaux de formation des éducateurs : certains ayant reçu une formation à l'informatique (les moins nombreux) et d'autres n'ayant aucune connaissance dans ce domaine (les premiers pouvant donc utiliser le support informatique et les autres les fiches traditionnelles).

Le réseau BAM a été implanté lentement mais sûrement. Il s'est consolidé en premier lieu dans le secteur des Collectifs de Formation des Educateurs puis il est passé par une phase d'expansion.

Aujourd'hui, le BAM est un projet qui a reçu l'appui du Ministère de l'Education et qui est présent dans plusieurs sphères : les Forum Latino-Américains de l'Alphabétisation, les ateliers de formation d'éducateurs du Programme Alphabétisation Solidaire, d'obédience interministérielle en collaboration avec les universités, le Forum Régional (au sens de Etat membre de la Fédération) d'Education des adultes (qui réunit les représentants des Réseaux Municipaux de l'Enseignement, les organisations non gouvernementales qui interviennent dans ce domaine, les professeurs d'universités spécialisés dans la formation des éducateurs) et qui répond à de nombreuses demandes en dehors des organisations officielles.

Le dernier cahier BAM a été tiré à 500 exemplaires. Nous estimons que le prochain cahier sera tiré à seulement 1000 exemplaires. Cette quantité modeste s'explique par la petite taille de notre organisation qui n'a pas les ressources suffisantes pour répondre à la demande des intéressés.

L'« Almanaque do Alua » qui lui aussi a reçu l'appui du FPH lors de sa publication expérimentale (n° 0) a été une bonne idée. Il sert non seulement à divulguer les résultats de la recherche, mais il a été conçu essentiellement pour exprimer la diversité culturelle du pays tout en conservant un profil de matériel pédagogique. La publication expérimentale de cet almanach a eu pour thème « la découverte du nouveau monde » vu que l'almanach a été achevé en 1992 et publié en 1993 à deux mille exemplaires et sa deuxième publication c'est-à-dire celle du n° 1 1997/98 a été tirée à cinq mille exemplaires et a eu pour thème « le travail à l'heure de la mondialisation ». Sa sortie est attendue chaque année avec impatience, mais le manque de ressources ne nous permet pas de répondre comme il le faudrait à cette expectative.

L'« Almanaque » qui avait reçu pour ainsi dire un accueil mitigé de la part de la FPH, est aujourd'hui une référence en tant que matériel de soutien à la formation des éducateurs et son utilité directe à la pratique éducative est reconnue. Ceci est reconnu dans plusieurs secteurs de l'enseignement, et même par plusieurs Centres d'Education des Universités Fédérales et Régionales (états membres) en particulier « l'Almanaque do Alua » n° 1 a été indiqué par l'Institut National du Livre comme faisant partie du patrimoine littéraire pour la catégorie littérature de jeunesse.

Aussi bien le réseau BAM que « l'Almanaque do Alua » sont considérés comme des réussites par nos partenaires privilégiés : les éducateurs. Car en effet, leur impact a été plus important que ce que nous avions imaginé. Nous savions qu'il n'y avait pas jusqu'alors de matériel d'aide pédagogique et permettant l'échange d'expériences utilisables par les éducateurs de jeunes et d'adultes aussi bien dans le secteur de l'enseignement public que dans le secteur privé. Mais cela ne suffit pas pour expliquer le succès de ces matériels. Le dialogue permanent avec les éducateurs, la recherche de la demande relative au contenu et à la forme, l'appui fourni par nos autres partenaires ont contribué à les rendre communicatifs, et à mettre en valeur le rôle joué par les éducateurs ainsi que leur fonction sociale spécifique.

NOTES : (1) Serviços de apoio a pesquisa em educação : services d'appui à la recherche en éducation.
L'auteur, membre du SAPE, s'investit depuis de nombreuses années dans l'éducation populaire.

AGUIAR, Alexandre – 199912

Organisme : SAPE = SERVICOS DE APOIO A PESQUISA EM EDUCACAO

Adresse : Rua Evaristo da Veiga, 16 SL 1601. 200031-040 RIO DE JANEIRO RJ, Brésil. Tel (55) 21 220 45 80.
Fax (55) 21 220 16 16

Sources :

TEXTE ORIGINAL.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; AUTOFORMATION ; FORMATION PROFESSIONNELLE ; ECHANGE D'EXPERIENCE ; OUTIL PEDAGOGIQUE ; EDUCATION POPULAIRE

Géographie : BRESIL

2.3. Typologie des capitalisations d'expérience

Les démarches de capitalisation d'expérience peuvent se décliner à tous niveaux. Elles peuvent ainsi être personnelles ou institutionnelles, menées au sein d'associations, d'entreprises, engager des groupes ou des réseaux, être gérées en interne ou en externe, mais toutes s'articulent autour de quelques constantes : elles demandent des acteurs engagés et investis dans la démarche et leur aboutissement dépend d'investissements humains, financiers et politiques.

Bernard Lecomte, dont une fiche est intercalée ci-après, dégage trois groupes basés sur les contextes et les systèmes d'acteurs : les capitalisations personnelles, de réseaux ou d'associations. Il insiste sur le fait que la capitalisation au sein des réseaux est particulièrement porteuse et riche : « Pour ma part, cette lecture m'a plutôt confirmé que la capitalisation n'est pas tellement intéressante pratiquée au sein d'une seule organisation. Plus intéressant est l'exercice quand une association accepte de confronter son expérience avec celle d'autrui et recherche le regard des autres sur ce qu'elle a fait. »

Quelques fiches d'expérience :

Fiche 16 : Bernard Lecomte – GRAD

Fiche 17 : Alain His – FPH

Fiche 18 : Jacques Poulet-Mathis – FPH

Fiche 19 : François-Xavier Verschave – Survie

Fiche 20 : Pierre Vuarin – FPH

Une lecture du dossier préparatoire à l'atelier de travail sur la capitalisation d'expérience – mai 2000, FPH Trois différentes formes de capitalisation

Dans le dossier préparatoire à la rencontre, le choix avait été fait de ne pas proposer de typologie distinguant les formes de capitalisation.

Personnellement, j'aurais tendance à les distinguer car elles exigent des attitudes, des méthodes, des précautions différentes. En lisant les 40 interviews, j'ai trouvé grosso modo trois types de contextes et de systèmes d'acteurs induisant 3 formes de capitalisation d'expériences.

Les capitalisations d'une expérience personnelle

Une personne capitalise son expérience et au passage, elle cherche à la confronter avec celle d'autrui. «Ce travail de capitalisation sur les ateliers d'écriture [...] m'a aidé à prendre du recul sur ma propre façon de faire. Je pense que désormais je maîtrise mieux mon sujet». Noël Cannat exprime clairement l'attitude de recul : «une sorte de danse ou une marche, un pas en avant, un pas en arrière. Un autre petit pas en avant qui va donner l'orientation pour la suite. Dans la phase de recul, c'est le re-souvenir qui est déterminant [...] Ce recul admis, cette récupération faite, les idées viennent. Elles résultent ce double mouvement de respiration : aller au contact du réel et ensuite se retrouver». Un livre produit par une capitalisation personnelle «correspond à un questionnement très intérieur, une remise en cause». Et ce travail personnel a un autre impact : «c'est une formation permanente géniale. Cela peut révéler des failles profondes de son propre fonctionnement, de son propre raisonnement».

Les capitalisations au sein des réseaux

Un groupe de capitalisation est une forme de travail particulièrement féconde au sein d'un réseau : «On se bat pour produire quelque chose au sein de la société française. On va voir ceux qui utilisent nos livres et nos publications pour discuter avec eux la question suivante : est-ce que vous trouvez qu'on fait un bon produit ? Qu'y a-t-il d'essentiel, de positif ou de gênant dans notre action et nos manières de faire ?»

Capitaliser est alors un travail d'écoute mutuelle et d'analyse de multiples expériences. Des analyses faites si possible par ceux-là mêmes qui cherchent à entendre l'expérience d'autrui. Par exemple, une équipe cherche à connaître ce que les responsables d'organisations paysannes ressentent et constatent dans leurs relations avec les partenaires qui les aident. Une série d'interviews est faite, transformée ensuite en fiches DPH, soumises à ceux qui ont été interviewés et chacun y va de son commentaire. Puis l'on transforme cette matière brute en une série de dossiers-débats qui portent chacun un questionnement. Ce questionnement-là, issu des paroles paysannes, devient une base d'information, de réflexion et de capitalisation d'expériences pour les responsables paysans, pour ceux qui les aident et aussi pour ceux des donateurs qui s'intéressent aux résultats et aux méthodes de leurs financements. En quelque sorte, «on essaye de relier les usagers aux décideurs par des formes spécifiques de capitalisation d'expériences». Autre exemple : des syndicalistes retraités français qui voulaient expliquer aux Africains et aux Centre-Américains comment avaient démarré les coopératives, les syndicats, etc.

élaborent un livre collectif : «Chacun a rédigé un texte avec ses tripes et puis on a revu cela, parfois 4 fois, les uns lisant les textes des autres».

Les capitalisations au sein d'une association

Au sein d'une même organisation, «une capitalisation, c'est un peu comme une psychanalyse : c'est long et cela demande de l'implication». « Il faut trouver la façon de s'organiser et comment chacun peut contribuer. Il faut accepter les prises de parole multiples. Il faut faire un travail d'accompagnement puis de restitution mutuelle». « C'est un processus de déconstruction/reconstruction par les gens eux-mêmes ; les membres de l'association, les permanents qui sont les constructeurs de cette connaissance, même si ensuite on peut trouver un accoucheur».

Il est important, pour réussir une capitalisation interne, qu'il existe une volonté politique parmi ceux qui vont être concernés. «Capitaliser, ce n'est pas satisfaire le fantasme d'un beau bouquin pour la prochaine assemblée générale» ; c'est quelque chose qui provoque la rediscussion, la remise en question et «les réussites ne sont pas si courantes que cela». « Quelque part, on n'avait pas compris dans l'immédiat que la capitalisation mettait en crise une association, qu'il y avait des cadavres cachés dans les placards». Après tout, dans le monde associatif, il y a un certain nombre d'inquiétudes majeures et les membres ont du mal à sortir de cela. Il y a toujours la crainte d'être illégitime, «la crainte d'être attaqué». Et aussi l'idée que l'analyse de l'échec est le moteur même d'une amélioration est une idée qui n'est pas partagée par tout le monde. Beaucoup d'associations veulent être jugées sur leur image. Ils obtiennent d'ailleurs leurs contrats souvent à partir de cette image. Alors pour ne pas abîmer l'arrivée de l'argent, ils disent : «tout est beau, tout est gentil. Et cela c'est la mort absolue de la capitalisation».

Pour ma part, cette lecture m'a plutôt confirmé que la capitalisation n'est pas tellement intéressante pratiquée au sein d'une seule organisation. Plus intéressant est l'exercice quand une association accepte de confronter son expérience avec celle d'autrui et recherche le regard des autres sur ce qu'elle a fait. Et pour cela, trouver «un cercle très informel où la règle du jeu est que l'on n'est pas là à titre institutionnel. On n'est pas là pour faire un bilan positif qu'on cherche à partager avec le reste du monde. On veut à un moment donné se donner les moyens d'aller plus loin pour mettre les difficultés à plat, pour chercher des éléments de réponse». Aller loin dans l'analyse critique peut limiter la participation de gens, comme les bailleurs de fonds par exemple, à des opérations de capitalisation au sein d'une équipe qui dépend partiellement de leur financement.

NOTES : B. Lecomte est ingénieur, consultant indépendant ; il milite depuis longtemps pour un développement endogène en Afrique.

LECOMTE, Bernard – 200006

Organisme : GRAD = GROUPE DE REALISATION AUDIOVISUELLE DE DEVELOPPEMENT

Adresse : 228 rue du Manet, 74130 Bonneville, FRANCE. Tel 04 50 97 08 85. Fax 04 50 25 69 81.

Sources :

TEXTE ORIGINAL. France.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; EVALUATION ; VALORISATION DE L'EXPERIENCE ; RESEAU D'ECHANGES D'EXPERIENCES

Géographie : MONDE

La capitalisation d'expériences et de connaissances en entreprise : cherchez le bénéfice

Je suis ingénieur électronicien. Après mes études je suis rentré chez IBM et y ai travaillé pendant trente ans. J'y ai eu successivement six ou sept activités différentes et j'ai terminé dans la vente comme manager commercial. A l'issue de ce parcours je me suis laissé attirer par la FPH. Tout naturellement, je m'y suis impliqué là où il s'agissait de traiter des innovations techniques, technologiques et scientifiques et de leurs rapports et apports avec les ou la société. Je me suis spécialisé sur le créneau des technologies de traitement de l'information, de la communication, de l'informatique.

A mon sens, dans les activités que j'ai exercées, activités de développements de produits et logiciels en laboratoire puis activités commerciales, la capitalisation d'expériences et des connaissances n'existe pas. L'entreprise où j'ai exercé mes quelques talents, était caractérisée par un mode opératoire planifié sur un, deux et sept ans. Cela était vrai quand je suis rentré dans l'entreprise en 1960. Quand j'en suis parti en 1994, ce système avait été abandonné. Il n'y avait plus que des plans à court terme parce que la volatilité du marché auquel on s'adressait était telle que la planification à sept ans n'avait aucun sens. Bien entendu, il y avait aussi une stratégie d'entreprise. Mais le processus de capitalisation d'expérience dans les activités que j'ai eues n'existait pas.

J'ai connu cependant des recherches et des réalisations autour de ce qu'on a appelé les systèmes experts, basés sur ce qu'on a abusivement conceptualisé sous le nom d'intelligence artificielle – I.A. -. Cela se situait entre les années quatre-vingt-dix à 95. Cela consiste à extirper d'une personne expérimentée tout son savoir sur des sujets très précis pour les mémoriser et les restituer au moyen de systèmes informatisés. La méthode qui était utilisée pour le faire était basée sur des techniques et des méthodes informatiques, donc forcément explicite et séquentielle, ce qui est contradictoire avec l'expression des expertises qui est souvent implicite et imbriquée. Ces tentatives se sont révélées relativement décevantes dans leurs résultats parce que l'on en arrivait à essayer de décrire des processus qui étaient inexprimables par des séquences. Les expérimentations de tels systèmes ont, à ma connaissance, abouti à assez peu de choses. Des tas de gens se sont penchés là-dessus et des sommes considérables ont été investies. On a essayé de structurer ça dans des bases de données, dites bases de connaissances d'une part, et puis de les associer à des moteurs d'exploitation, qui permettaient d'accéder à ces bases par des langages spécifiques pour permettre d'accéder à cette connaissance et de la mettre en forme de manière appropriée. A ma connaissance cela n'a pas donné de résultats bien probants, mais j'ai quitté ce monde là il y a quelques années et, peut-être, depuis, des progrès ont-ils été réalisés.

J'ai eu dix ans d'activités techniques lors desquelles je faisais du développement de matériels de traitement de l'information et de logiciels. Je n'ai alors rien capitalisé du tout, simplement parce que mes savoirs au bout de dix ans étaient complètement périmés et n'avaient plus d'intérêt pour personne. Dans les types de métier que j'ai exercés, la technique galope à une telle allure qu'en quelques années tout est obsolète. Le milieu de l'entreprise est essentiellement pratique et concret. L'entreprise a pour

objectif de faire du profit à l'intérieur de sa sphère d'activités en ayant une vision ambitieuse vis-à-vis de ses clients, elle est viscéralement attachée à des activités à long terme. Ne sont donc investies que les seules techniques les plus pertinentes possibles dans l'environnement propre de l'entreprise. C'est une qualité éminente pour une entreprise que de faire les bons choix ; c'est une question de survie, celles qui n'y parviennent pas meurent. Cela fonctionne de manière extrêmement pratique. «Est-ce qu'il est profitable que je me lance dans une telle opération, et à quelle condition faut-il que je le fasse ? Quel investissement faut-il faire pour que cela marche ?» Si la capitalisation d'expériences était nécessaire pour que cela marche, elle aurait eu lieu.

Cela étant, dans les entreprises dont le métier est la commercialisation des matériels et logiciels de traitement de l'information, certaines activités procèdent, par nature, par capitalisation. Ainsi en est-il par exemple des activités de développement de logiciels. Prenons l'exemple des systèmes d'exploitation tels que MVS pour les grands systèmes IBM, ou GCOS 8 pour celui de la maison Bull, ou MS Windows que nous connaissons bien. Tous les logiciels importants existant à ce jour, systèmes d'exploitation ou logiciels applicatifs de haute technologie – logiciels de télécommunications ou d'aide à la conception par exemple – sont issus et continuent d'évoluer grâce à une capitalisation intellectuelle dans les laboratoires depuis plusieurs dizaines d'années. Ils sont élaborés, on dit «développés», dans des laboratoires qui s'occupent exclusivement d'eux, de leur maintenance et de leur évolution. Certains existent depuis les années soixante ! Ces laboratoires regroupent plusieurs centaines d'experts. L'expertise s'y développe de manière permanente. L'activité se traduit en terme de produits à vendre, en logiciels et documentation associée. C'est un ensemble de gens, de procédures, de méthodes extraordinairement complexes, c'est un organisme vivant avec ses entrants et ses sortants, une chose énorme qui se construit dans le temps, avec ses cellules qui se créent et d'autres qui meurent. Il existe à l'intérieur de ces entités, des facteurs dynamiques et d'autres d'inertie ; des luttes de pouvoir qui complexifient le système. Il y a là une interaction fabuleuse entre les forces internes et les forces externes, la concurrence et les demandes des clients. Une autre composante qui intervient sont les avancées technologiques externes offrant de nouvelles possibilités, les nouveaux langages, les nouveaux matériels, qui auront une influence sur les conceptions en cours. Il s'agit là d'un produit et de son évolution et donc d'un type de capitalisation pérenne bien particulier.

D'une manière plus générale, des modes de capitalisation d'une nouvelle nature sont et seront rendus possibles par la numérisation, la digitalisation des données et leur traitement par informatique. Ce genre de processus de capitalisation s'inscrit dans une dynamique temporelle par la mise en place d'un vivier permanent inaltérable sauf catastrophe mondiale. Ces technologies mettent en œuvre des processus, des méthodes et des systèmes qui permettent de réunir et de mettre à la disposition du plus grand nombre le bien commun intellectuel.

NOTES : A. His travaille sur la maîtrise sociale des TIC dans le cadre du programme INO («Innovation et éthique») de la FPH.

HIS, Alain ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme : FPH = FONDATION CHARLES LEOPOLD MAYER POUR LE PROGRES DE L'HOMME

Adresse : 38 rue Saint-Sabin, 75011 Paris. Tel 01 43 14 75 75, Fax 01 43 14 75 99. ahis@FPH.fr

Sources :

ENTRETIEN.

MOTS CLES

Mots clés DPH : LOGIQUE D'ENTREPRISE ; CAPITALISATION D'EXPERIENCE

Géographie : FRANCE

Des capitalisations d'expériences appuyées par le programme INO – « Innovation et éthique » – de la FPH

J'ai, en tant que responsable du programme INO, suivi, voire vécu, quelques démarches de capitalisation.

Une première vise l'expérience des ONG impliquées dans des projets dits de technologies appropriées. La capitalisation s'est faite par des séminaires, appelés « rencontres de St Sabin », où, à partir du récit et de l'échange d'un certain nombre d'expériences, ces ONG ont essayé de dégager des constats et des questions communes, partagées.

En a résulté la prise de conscience du fait que l'enjeu essentiel, contrairement à ce que pensaient à l'origine les initiateurs de ces expériences, était peut-être moins la technique sur laquelle ils s'étaient beaucoup concentrés, mais, plus en aval, les questionnements pratiques pour que ces technologies, ces artefacts, ces dispositifs soient véritablement appropriés dans leur usage par les populations concernées, et que leur fabrication et leur diffusion soient appropriées par les acteurs économiques de ces régions, de ces populations. D'où une inflexion vers une mise dans le coup beaucoup plus active d'opérateurs économiques potentiels du développement techno-économique souhaité. Il s'agit donc des utilisateurs bien sûr, mais aussi des artisans, des commerçants, visant ainsi une meilleure prise en charge.

Il y a donc eu cet effort-là pour lequel, à la demande de nos partenaires (TECHNAP, des ONG techniques comparables anglaises, allemandes ou suisses), on a essayé de définir des règles, un espèce de cahier des charges minimal de projets techniques de développement qui leur soit commun, cahier des charges qui aurait été agréé par les instances de financement nationales ou européennes et qui, de ce fait, aurait été un critère de sélection des subventions publiques à ce type d'opération.

Donc on parlait bien de l'expérience, de la confrontation des expériences, de la réflexion à partir de cette confrontation, débouchant sur « comment on peut avancer ». Voici le premier cas qui, au fond, se déroulait à peu près correctement. Le cahier des charges a été établi mais n'a pas été retenu par le collectif de bailleurs, et je ne sais pas ce qu'il en est advenu depuis.

L'autre démarche visait plus explicitement et directement un travail de capitalisation, et elle a été décevante. Le partenaire, le GRET (Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques) nous proposait de capitaliser son expérience du rôle de la médiation dans le processus d'innovation. Il y a eu un travail fait par le GRET dans 4 ou 5 domaines, avec chaque fois la rédaction d'un rapport intéressant, de gros rapports : Habitat au Mexique, processus de médiation, développement technico-rural en Thaïlande, artisanat à l'île Maurice. Mais la « lecture transversale » de ces expériences n'a pu être faite.

Si le GRET n'a pas fait ce travail de synthèse, c'est peut-être aussi qu'ils n'avaient pas le temps de le faire. Moi-même j'aurais pu le faire à la limite, mais je ne voyais pas bien comment m'y prendre, je sentais mal ce qu'il y avait de commun dans tout ça. C'est peut-être une part de paresse, et une part due à la fracture entre des réalités, de tas d'expériences de terrain très différentes. Et plus les expériences sont diverses dans leur

nature et leur organisation, plus il faut remonter haut dans le graphe.

Ce qui était caractéristique dans ce cas c'est que l'on a eu 4 ou 5 rapports, chacun étant très intéressant, fait chacun par la personne du GRET connaissant le mieux le sujet, mais personne n'était impliqué horizontalement.

L'expérience de l'Université Catholique de Lille

Nous avons pris contact avec les écoles d'ingénieurs de l'Université Catholique de Lille qui s'interrogeaient à l'époque sur les implications éthiques des choix techniques. Un processus de réflexion sur ce thème était engagé sur la base de séminaires. On a accompagné un processus qui continue et se développe, mais dont l'une des phases importantes est justement un travail de capitalisation qui est en cours de publication. Ce très bon document capitalise non seulement l'expérience de l'école d'ingénieurs de Lille, mais a également permis de faire le point des tentatives dans ce domaine, notamment aux Etats Unis. On a soutenu d'une part l'expérimentation elle-même pendant 3 ou 4 ans (séminaires), et on a finalement financé la capitalisation de cette expérience.

Parallèlement se développaient d'autres démarches, avec la constitution d'un «text book» sur le sujet, qui pouvait constituer des matériaux pour une démarche pédagogique dans les écoles d'ingénieurs. Ce text book a été publié. Le travail de capitalisation en cours de publication va être distribué gratuitement dans toutes les écoles d'ingénieurs francophones comme document d'appel, présentant une expérience et le text book. Nous nous sommes engagés dans le processus la 2^e ou 3^e année. En fin de compte, nous avons financé un travail de capitalisation dès le départ. En fait, la subvention que l'on a donné n'a pas servi au départ, ou du moins n'a pas servi à capitaliser. Elle a servi à faire l'expérience. C'est original et relativement rare dans l'action de la FPH, car l'idée du débouché était de diffuser, non pas l'expérience, mais des matériaux didactiques pour que le produit construit à partir de cette expérience serve le plus largement possible dans la formation d'ingénieurs. Cette action toujours en cours a eu suffisamment d'intérêt pour que l'affaire soit reprise maintenant au niveau européen, avec un soutien entre autre de la Commission Européenne, pour l'élaboration d'un text book européen. Le processus se développe.

C'est idéal parce qu'il y a un produit concret, un ouvrage diffusé, vendu, et des écoles vont l'utiliser. Mais le but final est que les ingénieurs ou leurs enseignants soient différents.

L'expérience elle-même, sa capitalisation, étendue à d'autres expériences, permet de faire le point sur ce sujet.

NOTES : J. Poulet-Mathis est l'ex-animateur du programme INO de la FPH ; ingénieur, il compte 35 ans d'expérience professionnelle dans les domaines du développement régional en France.

POULET MATHIS, Jacques ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme : FPH = FONDATION CHARLES LEOPOLD MAYER POUR LE PROGRES DE L'HOMME

Adresse : 38 rue Saint-Sabin, 75011 Paris. Tel 01 43 14 75 75, Fax 01 43 14 75 99.

Sources :

ENTRETIEN.

MOTS CLES

Mots clés DPH : TECHNOLOGIE APPROPRIÉE ; CAPITALISATION D'EXPERIENCE

Géographie : MONDE

La capitalisation d'expérience de SURVIE

A la base du processus de capitalisation, une interrogation sur la pertinence de son existence en tant que campagne d'interpellation civique en France

SURVIE est une campagne civique : des citoyens qui interpellent un certain nombre de gens. Cela pose des tas de problèmes et c'est pour essayer d'analyser, de mesurer les difficultés de ce travail d'interpellation, de conviction, que nous avons fait une capitalisation.

Nous l'avons intitulée : «A la recherche du citoyen perdu». Nous nous heurtons notamment à certains traits culturels français. Dans les fonctionnements archétypaux français, on n'aime pas les contre-pouvoirs. D'autre part le citoyen français a pas mal d'héritage latin : il oscille, dans son rapport au pouvoir, entre le porter aux nues ou le vouer aux gémonies. Il n'y a pas d'intermédiaire. Soit on pense qu'un pouvoir va être excellent, et on lui délègue tout, soit on considère que le pouvoir est totalement pourri. Mais une relation avec un pouvoir qui est constitué d'êtres humains, qu'il faut interpellier sans cesse, avec une autre attitude que l'idolâtrie ou le dégoût, c'est très difficile ici.

Dans les traditions politiques latines, les fonctionnements de pouvoir contrebalancés par des contre-pouvoirs sont peu valorisés. On les remplace par le clientélisme, qui est la négation même du contre-pouvoir. Ainsi notre travail était mal perçu, notamment par certains députés qui considéraient qu'une fois élus, ils n'avaient plus de comptes à rendre. Je dirais même que cela demande une espèce de sursaut culturel de la part du citoyen. C'est la même chose pour la presse et les autres contre-pouvoirs, beaucoup plus en connivence que dans d'autres pays. La presse française a des auto-censures extraordinaires sur des sujets majeurs. Et c'est la même chose pour le citoyen par rapport à ces contre-pouvoirs. Il a du mal à faire son travail de critique.

Notre problème dans cette campagne, c'est que plus nous avons travaillé, plus nous avons découvert de nouvelles désagréables. Ce que faisait la France n'était pas ce qu'elle croyait faire, la promotion des Droits de l'Homme, du développement dans le monde, mais bien plus souvent le contraire. C'est très difficile de vendre une mauvaise nouvelle.

La capitalisation publiée en 1996 a été une étape. C'était juste pendant notre tournant stratégique, après le Rwanda. Pour nous, ça a été une révolution. Contrairement à beaucoup d'ONG qui partent sur une attitude radicale pour devenir consensuelle, nous on a été 12 ans consensuels pour ensuite devenir radicaux. Beaucoup de gens sont engagés dans les ONG par désespoir du politique. Ils espéraient trouver par le biais du développement une nouvelle manière de faire du politique qui ne les compromettrait pas avec les enjeux de la politique. Ils se sont retrouvés au Rwanda dans la démonstration du contraire. On pouvait faire des choses magnifiques au niveau du développement, mais si on était dans un milieu politique qui allait tout détruire, on ne pouvait pas l'ignorer. Ça a effectivement été une remise en question importante pour beaucoup d'ONG. Assez peu encore en ont tiré toutes les conséquences. Pour nous c'est différent, car au contraire, depuis le début, SURVIE s'est toujours assumée et vécue comme une organi-

sation civique faisant exclusivement ou essentiellement de la politique. Pour nous le Rwanda a été la révélation que le fonctionnement de notre pays en Afrique n'était pas réformable, mais qu'il fallait une rupture radicale par rapport à un néo-colonialisme généralisé. Autant nous n'aurions pas été d'accord avec certaines caricatures du discours sur le néo-colonialisme des années soixante, autant on peut dire que dans un certain nombre de pays, dans les années quatre-vingt-dix, la politique de la France a rejoint sa propre caricature.

Ce travail de capitalisation avait été décidé en 1994. Nous avons commencé au moment même où nous étions en train de sentir que notre action devait se réorienter fortement, au moins pour une certaine durée. Cela se traduit peut-être imparfaitement, ou sous forme de questionnements. Les raisons pour lesquelles nous faisons cette capitalisation n'étaient pas ce changement de stratégie, encore peu clair et assumé, mais une interrogation sur le civisme français. Comment l'esprit français s'accommode-t-il de cette problématique fondamentale de la démocratie, l'exercice de l'interpellation, du contre-pouvoir ?

Il y a eu un changement de stratégie, mais ce n'est pas une remise en cause identitaire. Nous avons cet objectif d'une coopération contre la misère, nous nous sommes dit que l'on ne pouvait pas construire sans revoir les fondations. C'est un changement de stratégie analysé, discuté, échangé. Ce sont les mêmes gens qui, dans l'association, ont porté ce changement de stratégie, même si cela n'a pas été facile : passer d'un travail consensuel à une stratégie de rupture, ce n'est pas facile pour tout le monde. Certains ont mal supporté ce changement. Mais la capitalisation portait plutôt sur la question générale : « Comment se fait-il que nous existions ? ». Comment est-il possible de mener dans la durée un travail d'interpellation civique, compte tenu de tous les blocages, y compris mentaux, qui peuvent exister en France par rapport à ce travail ?

Le travail de capitalisation a pris 3-4 mois, et a été retranscrit intégralement, mais il a fallu plus d'un an avant que le second document ne soit écrit : une espèce de réécriture transversale, d'interprétation. C'est intéressant, mais d'une certaine manière, je n'y reconnais pas vraiment notre travail. C'est tout le problème d'une réécriture.

Ce document final a été rédigé pour un public autre, externe. Il paraît que c'est intéressant. Je suis comme paralysé pour porter un jugement là-dessus, car j'ai l'impression que c'est un travail « à propos de ». C'est comme l'auteur d'un livre qui se voit adapté au cinéma et qui ne reconnaît plus ce qu'il a fait.

Notre propos, dans la capitalisation, était donc d'interroger des militants, des parlementaires, des journalistes, des experts, des représentants des pays d'Afrique, pour leur demander « Comment vivez-vous, comment ressentez vous le travail d'interpellation mené par SURVIE ? ». C'était essayer d'avoir un regard extérieur sur ce que nous faisons pour tenter de mieux en dépasser les limites. Autrement dit, nous sommes conscients de la difficulté de notre tâche, mais ne voulons pas y rajouter nos propres erreurs ou aveuglements. Notre objectif était d'entendre de la part des autres ce qu'ils trouvaient essentiel, positif ou gênant dans notre action et nos manières de faire.

Ce n'était pas une démarche d'évaluation externe au sens où cela se fait habituellement, avec des cabinets d'audit, des experts parce que c'était fait avec des interlocuteurs de notre action. C'est un peu comme si l'on faisait une enquête de satisfaction auprès de différentes catégories de clients. Ce n'est pas un tiers extérieur, ce sont nos interlocuteurs.

C'est ce que l'on a proposé à la FPH. Que cela s'appelle capitalisation ou autre chose, c'est pareil. Ces discussions sémantiques m'intéressent modérément. Ce que j'ai compris, pour avoir quand même pas mal travaillé avec la FPH, c'est qu'elle souhaitait mieux comprendre quels étaient les mécanismes et les acteurs du changement social. Comment des gens qui veulent changer quelque chose dans la société s'y prennent, avec quelles méthodes, et comment ce qu'ils expérimentent peut être source d'inspira-

tion pour autrui ? C'est un peu comme cela que je comprends la capitalisation : repérer des choses qui marchent et pouvoir les transmettre.

NOTES : F. X. Verschave est l'auteur de «Libres leçons de Braudel» publié en 1994 dans la collection des Ateliers du développement (Ed. Syros/Fph)

VERSCHAVE, François Xavier ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme : SURVIE

Adresse : 57 avenue du Maine, 75014 Paris

Sources :

ENTRETIEN. France.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCES

Géographie : FRANCE

Les différents processus de capitalisation d'expériences mis en œuvre ou soutenus par la FPH

Leurs objectifs, les conditions de leur réalisation, les effets produits

La FPH soutient ou met en œuvre différents types de capitalisation d'expériences. Tout d'abord, il y a les processus de capitalisation que la FPH mène en interne, à l'occasion de ses périodes sabbatiques (périodes de réflexion interne collective et d'approfondissement de thèmes de travail régulièrement organisées) et pour chacun de ses programmes.

En second lieu, il y a le cas des capitalisations menées conjointement avec les partenaires d'un programme, à l'intérieur d'un processus impulsé par la FPH.

Puis, il y a les processus de capitalisation d'expériences que la FPH soutient ou a pu soutenir. C'est le cas par exemple de structures relativement importantes comme Vétérinaires sans frontières, le GRET (groupe de recherche et d'échanges technologiques).

Enfin, la FPH soutient la consolidation de réseaux qui peuvent constituer en soi des processus de capitalisation mis en œuvre par des partenaires variés.

Revenons sur ces différents cas de figure.

Les processus internes de capitalisation

Dans le cas des processus internes de capitalisation de la FPH, qu'il s'agisse des sabbatiques ou des capitalisations par programme, le plus difficile est de dégager du temps. En effet, chacun de nous poursuit parallèlement son travail habituel avec le reste de l'équipe et avec ses partenaires.

L'intérêt essentiel est de prendre du recul, de relire des documents. Dans le cas du programme APM (Agriculture et mondialisation), après des séances collectives sur l'histoire globale de chaque grand réseau en lien avec le programme, nous nous sommes divisés le travail par région du monde afin de relire les textes, souvent en différentes langues. Chacun a sa subjectivité, ses hypothèses initiales en fonction de ce qu'il a vécu en relation avec tel ou tel réseau, en l'occurrence. Ce type de capitalisation s'appuyant uniquement sur des documents, constitue un travail intéressant, mais limité. En effet, l'histoire de ces mouvements, de ces réseaux est souvent plus riche que ce qui transparaît dans les documents des réseaux que la FPH possède. Tout d'abord, les réseaux n'envoient pas tous leurs documents internes à la FPH. D'autre part, certaines choses, certains événements ne sont pas consignés. Mais nous avons prévu de confronter nos notes, nos réflexions avec les résultats des démarches de capitalisation de chaque

réseau. Dans cet effort de capitalisation, nous avons aussi demandé à une personne extérieure au programme APM mais qui a côtoyé une partie des membres, de réaliser un travail d'interview et d'écoute afin de rédiger un rapport sur le programme APM et, en particulier, les réseaux partenaires.

Concernant la capitalisation d'expériences réalisée par des organisations telle celle des réseaux APM dans le cadre de la capitalisation du programme APM, il faut considérer que cette capitalisation a été faite à notre demande. Les réseaux partenaires en Afrique (APM Afrique) et en Amérique latine (RIAD : Red Interamericana de Desarrollo) ont saisi l'opportunité de faire une sorte de bilan pour préparer la suite, notamment les prochaines assemblées continentales. Je ressens aussi le désir de chaque réseau de faire une différence entre la capitalisation menée de manière interne, et un rapport qui soit plus un rapport d'évaluation que l'on peut remettre aux partenaires extérieurs et en particulier aux partenaires financiers. Ce qu'il y a de particulier dans cette démarche de capitalisation des réseaux et partenaires, c'est aussi le désir de connaître le contenu, la forme de capitalisation chez les autres partenaires. Ceci favorise des échanges. Nous avons pensé réaliser une rencontre de bilan, au niveau international avec ces partenaires autour de ce processus de capitalisation.

Soutien, à la capitalisation d'organisations et de travaux universitaires

Concernant les «grosses» opérations de capitalisation (d'organisations relativement importantes et ayant une histoire), personnellement, je n'ai pas eu à en suivre mais je crois que, dans ces cas, il faut toujours se demander s'il y avait au départ, ou si s'est révélé un désir réel de capitalisation. Mais sur des opérations plus limitées de capitalisation d'expériences : thèses, enquêtes sur un thème, nous avons, au niveau du programme APM, soutenu des capitalisations, sous forme de fiches DPH, par des thésards, des personnes ayant beaucoup enquêté sur un thème. La forme, fiches DPH associées à une synthèse transversale de ces expériences, a toujours donné de bons résultats. Cela a permis aux auteurs d'écrire des choses qui n'apparaissaient pas dans leurs thèses, ainsi qu'une diffusion de leurs écrits avec un certain impact. Les personnes ont exprimé de la satisfaction par rapport aux documents sortis et à leur impact. L'intérêt essentiel est que ces documents ont permis de valoriser des enquêtes de terrain qui sont peu visibles dans les thèses. Ces cas, ces expériences deviennent accessibles par les fiches DPH. Ainsi, les journalistes de l'Aveyron, de plusieurs journaux se sont emparé de ces exemples pour illustrer l'hégémonisme et le corporatisme du syndicalisme paysan majoritaire FNSEA (Fédération Nationale des Syndicats d'Exploitants Agricoles).

La capitalisation en réseau

Il faut aussi considérer, dans les processus de capitalisation, le soutien que l'on fournit à certains réseaux. En effet, ce soutien vise essentiellement à réaliser une capitalisation d'expériences, de réflexions entre des acteurs variés qui sont membres d'organisations différentes. En résumé, je dirais que pour qu'un réseau existe réellement et que ce processus se constitue, il y a des conditions importantes nécessaires :

- La construction et le renforcement d'une confiance sociale pour les membres du réseau et ceux qui y sont associés. La création et le renforcement de cette confiance sociale mériteraient une attention et un travail de capitalisation spécifique ;
- La présence de médiateurs, en particulier dans la relation de la FPH avec ces partenaires de différents continents ;
- La constitution de réseaux, d'instruments collectifs qui correspondent aussi aux intérêts individuels et collectifs des acteurs partie prenantes ;
- La création de moyens adaptés par les réseaux eux mêmes, d'instruments, de méthodes pour collecter, mettre en commun, discuter des expériences et réfléchir des

stratégies, penser des propositions et les mettre en débat ;

– La nécessité d'un processus de réseau qui acquière de l'autonomie vis-à-vis de tous les partenaires financiers.

NOTES : P. Vuarin est responsable du programme APM à la FPH : «Agriculture paysanne, sociétés et mondialisation».

VUARIN, Pierre ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme : FPH = FONDATION CHARLES LEOPOLD MAYER POUR LE PROGRES DE L'HOMME

Adresse : 38 rue Saint-Sabin, 75011 Paris. Tel 01 43 14 75 75, Fax 01 43 14 75 99. pvuarin@FPH.fr

Sources :

ENTRETIEN. France.

MOTS CLES

Mots clés DPH : PROCESSUS DE CAPITALISATION ; CAPITALISATION D'EXPERIENCE

Géographie : MONDE

3.

Objectifs et objet de la capitalisation d'expérience

3.1. Objectifs avoués et/ou inavoués

Entamer un processus de capitalisation : pour répondre à quel besoin ? Dans quel contexte ? Quelles sont les opportunités et/ou contraintes qui s'en dégagent ? Il s'agit ainsi simplement de définir en prenant en compte ces questionnements l'objectif réel de la démarche.

Ces quelques questions *a priori* simples sont essentielles et permettent aux acteurs de se situer favorablement dans le processus. D'autre part, si les acteurs directs porteurs du projet sont au clair vis-à-vis de la démarche et de l'objectif, on se rend compte que ceci n'est pas du tout acquis dès que l'on s'éloigne du cercle des personnes directement impliquées, au sein d'une structure ou de son entourage. Ces questions permettent aussi d'en soulever implicitement d'autres, et parfois de soulever le voile de sujets tabous.

Énoncer son objectif

Comme dans tout ce que nous entreprenons, le plus important reste d'être capable de déterminer pourquoi nous le faisons. Savoir pointer son objectif donne tout simplement plus de chances de l'atteindre, et l'on peut alors se doter de moyens nécessaires à cette entreprise : du temps, des moyens, des ressources (humaines et financières). Cela permet aussi de dépassionner l'engagement et de révéler les éventuels enjeux. Pour finir, ce type de questionnement peut mettre en exergue le degré de maturation et d'engagement des personnes ou structures, et donc la pertinence de la démarche à ce moment précis. On peut en effet tout à fait imaginer qu'après un travail de ce type et la prise de conscience d'un certain nombre de questionnements qui en découlent, la démarche soit par exemple différée ou amorcée selon une méthodologie différente de celle prévue initialement.

Pourquoi capitaliser ?

Réorienter l'action et la planifier ; dynamiser un processus ou une histoire ; renforcer l'engagement ; susciter la parole et favoriser l'appropriation ou la ré-appropriation ; 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...

Il ne s'agit pas de se limiter à établir ici une liste des possibilités, mais il semble tout de même intéressant de noter la variété des motivations qui caractérisent la capitalisation d'expérience, car peut-on répondre à cette interrogation «pourquoi est ce que je capitalise ?», lorsque l'on n'a pas identifié sa propre démarche ?

Les objectifs énoncés sont donc nombreux et variés, tous plus «nobles» les uns que les autres, mais finalement tous se recoupent autour du sens que donne la personne ou la structure à la qualité et à l'amélioration de celle-ci dans son cheminement, qu'il s'agisse d'une action ou d'une portion de vie.

Pourquoi capitaliser ? Pour passer de l'individuel au collectif : une démarche de capitalisation d'expérience peut permettre le transfert d'acquis de l'individu vers le groupe, peut permettre ce fameux partage qui se décomposera de différentes façons en fonction du sujet et du caractère propre de l'acteur. Pour partager : «L'information est la seule richesse au monde qui se multiplie quand on la partage». Pour évoluer : pour ce «désir d'être plus» que mentionnent certains, à titre individuel ou professionnel. Pour faire des propositions, au niveau du micro ou du macro...

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 et capitale pour la réalisation d'un processus de capitalisation. A défaut de cette motivation, ce dernier ne prendra pas forme, ou bien s'épuisera, comme nous avons pu le constater au travers de certains témoignages.

3.2. L'objet de la capitalisation d'expérience

Que capitalise-t-on ?

Une histoire, un processus, des résultats ? Rattachés à qui, à quoi ? Un projet, un programme, une politique, une structure, une institution ? A l'échelle du micro ou du macro ?

Une fois de plus il n'est guère possible, ni intéressant, de faire un «listing». Et une fois de plus également, si l'objectif de départ est clair et réaliste, alors ce que l'on capitalise coule de source.

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 «dangereux» et «risqué» ?

Les avis semblent converger vers l'intérêt de la prise en compte des échecs : parce que la remise en cause implique une façon d'être et un mode de pensée bien spécifiques ; parce que cela demande beaucoup plus de se pencher sur ses échecs que sur ses succès ; mais aussi parce que considérer ses échecs permet de prendre en compte tout le panel de ses activités ou de sa pensée, à défaut de quoi la portion d'histoire serait amputée, morcelée et incomplète ; et finalement parce que si le 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. C'est ainsi que le travail peut prendre toute sa valeur.

... 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.

Il faudrait être en mesure de trouver le juste milieu – point d'orgue permettant de dynamiser, de motiver et de valoriser – sur la base d'une remise en cause prenant la source de son argumentation dans la série des échecs.

Quelques fiches d'expérience :

- Fiche 21 : Christian Schmitz – SIDI
- Fiche 22 : Jacques Poulet-Mathis – FPH
- Fiche 23 : Bernard Lecomte – GRAD
- Fiche 24 : Aliou Sall – CREDETIP
- Fiche 25 : Yves de Bretagne – FPH

La capitalisation d'expériences de la SIDI : une démarche de réflexion et de réorientation avant tout interne

La SIDI (1) est une petite structure qui est passée en quinze ans d'une seule personne, Jean-Paul Vigier, à une douzaine de permanents aujourd'hui. Il n'y a jamais eu de volonté forte de voir se développer la structure. La taille de l'équipe actuelle semble la bonne : elle autorise un rythme de croisière, qui permet ou non d'être plutôt activiste, ou plutôt en phase de réflexion et de capitalisation, puis de repositionnement.

A ses débuts, la SIDI avait une préoccupation qui se parlait alors assez simplement en termes de métier et d'outils financiers : il s'agissait de faire du capital-risque dans de la petite entreprise. La SIDI était l'interlocuteur, sans intermédiaire, d'entrepreneurs dans différents pays. Ce métier a très vite trouvé ses limites en termes de suivi professionnel.

La deuxième étape a été très opérationnelle : on a répliqué des petites SIDI dans les pays concernés, des sociétés locales d'investissement en capital-risque dans lesquelles la SIDI était actionnaire, qui devenaient à leur tour les partenaires des petits entrepreneurs.

Évolution de l'activité de la SIDI en parallèle avec la capitalisation

Puis la SIDI, en partenariat avec la FPH et des partenaires plus institutionnels, comme le ministère français de la coopération et le PNUD, est entrée dans une phase de capitalisation, d'évaluation, pour voir si cette deuxième tranche de vie correspondait bien à ses objectifs. Il y a eu un changement de stratégie assez lourd après cette deuxième étape. Le besoin de réflexion interne est passé par une étude de capitalisation plus orientée sur l'Afrique, mais avec des éclairages d'Amérique latine et d'Asie.

Après cette étude, il y a eu effectivement une évolution non négligeable du métier de la SIDI. Nous sommes dans la troisième étape, qui a amené encore un changement de métier. En effet, l'une des leçons tirées de cette capitalisation a été qu'il fallait changer d'instrument : la logique du capital-risque nous amenait inévitablement à des besoins financiers de plus en plus lourds, devenait de plus en plus difficile à maîtriser à l'échelle des associations. Au delà des micro-entrepreneurs, on était tiré vers les PME, vers des entreprises qui n'étaient plus très loin du secteur bancaire classique. Or, la SIDI n'avait pas vocation à devenir une énorme structure. La SIDI devenait un intervenant dans le champ des banques traditionnelles, alors que l'on voulait répondre aux besoins de financement de ceux qui n'avaient pas accès aux banques. On est passé à l'accès au crédit, au prêt, plutôt qu'à la proposition de prise de participation.

Le changement a été amorcé pendant l'étude. Pendant cette capitalisation, progressivement, pays par pays, la recommandation était faite de quitter l'outil capital-risque et de proposer plutôt du prêt aux petits entrepreneurs. Ce choix a été mis en œuvre.

La mise en place d'un petit réseau africain d'échange de savoir-faire et de formation est une autre conséquence de cette étude Afrique, qui a catalysé les échanges (Madagascar, Ouganda, Côte d'Ivoire et Mauritanie). Aujourd'hui, ce réseau existe et fonctionne. Début juin, il organise un atelier de travail à Kampala sur la consolidation

des fonds propres des structures de financement en Afrique. La SIDI y participe.

En fait le processus de capitalisation, qui a duré au moins deux ans et qui a fait appel à des compétences externes à la SIDI, a constitué un matériau. Il y a eu des travaux de synthèse, qui ont débouché sur une démarche d'évaluation. C'est bien l'outil qui a été évalué, plus que l'impact.

Une démarche avant tout interne à la SIDI

La dynamique d'équipe a permis d'assumer cette période de capitalisation, et les conclusions n'allaient pas à l'encontre de ce qui par ailleurs était en cours de réorganisation. Le schéma de capitalisation concernait plutôt la mission avec nos partenaires sur le terrain, tandis que l'autre démarche était interne (SIDI et actionnaires), et n'a à la limite pas été identifiée à l'extérieur.

La FPH attendait beaucoup en retour de la SIDI suite à cette capitalisation, alors que la SIDI a eu comme première conclusion de ce travail de capitalisation, non de le restituer à la FPH mais à elle-même. Il fallait d'abord que l'on en tire nos propres conclusions, que l'on arrive à les mettre en œuvre et puis que, si effectivement ça débouchait sur une possibilité de restitution à la FPH, on le fasse.

Aujourd'hui, il est question d'organiser la nouvelle équipe et de mettre en place une fonction que l'on qualifie ici de «recherche-développement» qui comprend ces questions de capitalisation. C'est un investissement qui n'est pas négligeable puisqu'un mi-temps y est consacré. Dans ce poste sont aussi incluses l'approche réseaux et la formation.

La démarche de capitalisation en interne est donc acquise, mais elle est peu extériorisée et c'est un peu ce que l'on nous reproche. Mais c'est aussi parce que cette fonction s'est mise en place en interne que l'on a repris contact avec différents groupes de travail en France, sur les questions d'insertion par l'économie, de lutte contre l'exclusion, parce que l'on a pris et eu le temps, qui est aussi un matériau de travail.

NOTES : (1) La SIDI : Société d'Investissement et de Développement International, est née en 1983. Elle a comme finalité le développement économique par l'aide financière à la création de micro et de petites entreprises dans les pays défavorisés. L'auteur est directeur de la SIDI, après avoir travaillé huit ans au CCFD (Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement) comme responsable des cofinancements.

SCHMITZ, Christian ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme : SIDI = SOCIETE D'INVESTISSEMENT ET DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Adresse : 47, quai des Grands Augustins, 75006 Paris, France. Tel 01 40 46 70 01.

Sources :

ENTRETIEN. France.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; RESEAU D'ECHANGE D'EXPERIENCES ; RESEAU D'ECHANGES DE SAVOIRS ; RECHERCHE DEVELOPPEMENT ; ACCES AU CREDIT

Géographie : FRANCE ; AFRIQUE

La capitalisation au risque de se perdre

La structuration du savoir issu de l'expérience indissociable de celle de l'être, individu ou collectif

J'ai trouvé dans une lecture récente cette maxime : «Ne demandez pas votre chemin à quelqu'un qui pourrait le connaître ; vous risqueriez de ne pouvoir vous perdre».

Or c'est bien le risque de se perdre qui nous fait constamment chercher le chemin, dans la jungle des impressions, des rencontres, des savoirs. Il n'y a pas de capitalisation sans risque de perdre. Mais c'est quand même plus facile et plus fructueux, quand le travail de capitalisation se fait par échange.

Pour nous à la FPH, capitaliser, c'est capitaliser l'expérience. Cela part du constat que les gens ne rendent pas compte de l'expérience, dans ce qu'elle a de plus concret, de plus vécu, de plus charnel, d'historique, d'enraciné dans le temps et dans l'espace. Il n'y a pas ou peu de traces écrites. En revanche, on trouve souvent des textes de gens qui ont analysé de l'extérieur les réalités économiques, sociales ou autres, des textes de chercheurs, de journalistes ou d'universitaires.

La première fonction de la capitalisation, c'est que l'expérience d'un individu, d'une institution, d'un ensemble d'individus, au lieu de se limiter à une suite, à une accumulation de vécus, soit source pour eux d'un savoir construit, et donc que cette expérience devienne structurante, pour ceux qui ont eu de telles expériences.

Le deuxième effet, c'est qu'en leur demandant ou en les contraignant à structurer ce qu'ils tirent de leur expérience, à transformer en savoir le fruit de leur expérience, ils se structurent non seulement eux-mêmes, et sont donc plus efficaces dans l'action, mais de plus ils construisent un savoir qui peut être transmis à d'autres.

Est-ce que ça ne dépend pas de l'objectif initial ? La raison pour laquelle on entre dans un tel processus est un point essentiel. Le savoir constitué grâce à la capitalisation n'est pas forcément d'un grand intérêt, ou en tout cas d'une grande nouveauté, mais le processus de construction de ce savoir, lui, reste à chaque fois d'une originalité totale pour celui qui accomplit la démarche. Donc la première fonction du travail de capitalisation, c'est, pour celui (ou ceux qui, collectivement) s'y livre (nt) de transformer l'écoute ou/et la découverte d'expériences multiples en connaissance, en construction de savoir. Il y a désir de comprendre, travail de désir, et littéralement connaissance.

Pour TECHNAP (1), ils ont suivi avec nous une démarche qui est partie de la collecte des expériences, de leur confrontation, d'une réflexion commune, et d'une piste d'action nouvelle. Ce que je ne sais pas, c'est quelle suite a eue cette action, mais ils ont vécu eux-mêmes le processus de transformation du compte rendu de l'histoire d'avant à des pistes pour l'action d'après. Dans ce cas il y a eu un travail de capitalisation, puis un processus de transformation, alors que pour le GRET (2) je ne sais pas du tout.

J'aurais tendance à dire qu'il y avait une différence considérable entre les deux expériences. Pour TECHNAP, c'était souvent des petites ONG très typées techniquement et qui commençaient à se poser des questions, probablement dans des contextes de difficulté ou d'échec. Ils étaient donc en situation de questionnement, de désir.

Pour le GRET, qui est un gros bureau d'étude, avec des gens de très bon niveau

impliqués dans des opérations plus ou moins lourdes et longues aux quatre coins du monde, chacun ayant son secteur géographique ou thématique de compétences, avec les contraintes propres de financement de tel ou tel ministère ou de l'Europe, il y avait donc peut-être moins ce besoin.

Une structure lourde peut connaître des problèmes dans la mesure où les interrogations fondamentales sont celles, métaphysiques, sur sa stratégie, mais il s'agit plus là d'une espèce d'inertie de la structure lourde. Il n'y a pas beaucoup de structures lourdes qui peuvent, comme la FPH, s'arrêter pendant un an pour une période sabbatique.

Mais la capitalisation c'est aussi une affaire personnelle. Moi, Jacques Poulet-Mathis, 70 ans, je suis charnellement un système qui n'est rien d'autre que la capitalisation des 70 ans antérieures. Il y a une capitalisation de fait, des cases de mémoire remplies et actives, des cases de mémoire neutralisées parce qu'elles n'ont plus d'utilité, puis qui se réveillent à certains moments. La vie de tout homme ou femme individuellement est le fruit de la capitalisation de ce qui l'a précédé, sauf à dire que justement une partie de votre mémoire ne retient que certaines choses qui vous semblent utiles aujourd'hui en fonction de préoccupations immédiates. Peut-être que d'autres, dont vous ne vous souvenez pas, vous seraient également utiles. Cela vaut donc la peine de chercher à en retrouver le souvenir. Et puis cela vaut la peine surtout d'aller écouter ce que raconte l'autre qui a été confronté à des problèmes de même nature.

La remise en cause de soi lors d'une capitalisation sur sa propre expérience : on n'ose pas trop. Cette démarche sera d'autant plus productive qu'elle sera faite avec d'autres, ou sur la sollicitation d'autres, pour justement remettre en cause la capitalisation implicite que l'on a tous. Il faut forcément s'isoler, se couper de l'environnement, pour faire un bilan. Mais est-il possible de se couper de ? On est sollicité par les futurs potentiels autant que l'on est retenu par le passé.

L'élément le plus nouveau, c'est la capitalisation par l'échange, de l'expérience de plusieurs.

L'expérience la plus marquante, c'est celle que je vis, ou que je ne vis pas, ou que je devrais vivre en ce moment.

Après avoir quitté le programme INO, j'ai commencé par relire la littérature : formation des cadres, médiation dans les processus d'innovation, maîtrise des choix scientifiques et techniques, changement social. Ca a été passionnant et très riche pour moi. J'ai fait 25 ou 30 fiches DPH sur ce que j'apprenais. Au fond, au fur et à mesure que ces papiers arrivaient, je les avais parcourus, puis rangés, mais je n'avais pas fait l'effort de lire tout ça en 2 ou 3 mois et de faire des fiches. C'est sous la contrainte amicale, mais contrainte quand même que je l'ai fait. J'ai le sentiment d'avoir fait au niveau des lectures à peu près le tour du point de vue actuel sur la question de la maîtrise des orientations des sciences et des techniques.

Le travail de transformation, au sens le plus littéral du terme, au sens de la technique bancaire : transformation des dépôts à court terme en crédit à long terme, passant de la prise de connaissance d'écrits des autres dans la constitution d'un savoir neuf pour soi, puis dans la transmission des résultats que l'on peut tirer de ce savoir pour les questions sur l'évolution de la science et de l'enseignement supérieur, je l'ai fait.

NOTES : (1) Cet organisme a été appuyé par le programme INO de la FPH pour effectuer une capitalisation. GRET = Groupe de recherche et d'échange technologique. J. Poulet-Mathis est l'ex-animateur du programme INO de la FPH ; ingénieur, il compte 35 ans d'expérience professionnelle dans les domaines du développement régional en France.

POULET MATHIS, Jacques ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme : FPH = FONDATION CHARLES LEOPOLD MAYER POUR LE PROGRES DE L'HOMME

Adresse : 38 rue Saint-Sabin, 75011 Paris. Tel 01 43 14 75 75, Fax 01 43 14 75 99.

Sources :

ENTRETIEN.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; PROCESSUS DE CAPITALISATION ; VALORISATION DE L'EXPERIENCE

Capitaliser pour changer les choses : une bonne méthode pour valoriser l'expérience paysanne en Afrique de l'Ouest

Dans mon travail d'ingénieur conseil, de consultant, de patron de coopérative, j'ai toujours eu ce goût de ne pas aimer faire deux fois la même chose, et de critiquer ce que nous faisons, ce que l'on appelle dans notre jargon le suivi. Je suis, d'une certaine façon, un réformateur, et donc intéressé non par le savoir mais plutôt par le savoir comment changer les choses.

Contrairement à l'intellectuel universitaire, l'homme d'action, acteur du changement social, a besoin de prendre connaissance vite des choses, et ensuite, à partir de là, de savoir où il peut aller.

Lorsque j'ai participé tout à fait au début à un processus de capitalisation avec la FPH, c'était à titre individuel. Le GRAD, l'équipe dont je fais partie maintenant, ne s'intéressait pas encore à cela. J'ai fini par les intéresser. Une partie des choses que l'on attend d'eux, c'est d'écouter les paysans, que l'on enregistre, puis l'on saisit leurs propos, on le leur soumet et on rédige un commentaire. Finalement on remet tout cela dans un français susceptible d'être lu, en essayant de ne pas trop déformer, on met un titre et on retranscrit cela dans une fiche que l'on envoie à DPH. Et quand, avec la Coopération Suisse, le GRAD a eu un contrat pour faire que les paroles paysannes sur la relation d'aide remontent jusqu'à Washington, jusqu'au Ministère français de la Coopération, et bien on a utilisé la méthode DPH.

Je veux faire remonter l'expérience paysanne au niveau des agences d'aide, pour qu'elles comprennent comment raisonne une organisation paysanne. Rien n'est plus commode qu'une fiche, pour celui qui veut ensuite sortir une analyse thématique.

Prenons l'exemple des «dossiers-débats» que nous faisons avec Inter-réseaux et le Club du Sahel. Le but de ces dossiers, d'une vingtaine de feuillets chacun, est d'être posé sur le bureau d'intellectuels du Nord ou mis dans les mains de paysans du Sud. Une question générale est posée, puis chaque question est présentée par des paroles paysannes sur une double page. On espère alors que ces messieurs et dames «du sommet» lisent les petits morceaux d'interviews qui concernent précisément la question. On essaye de partir des réflexions paysannes pour la plupart extraites de fiches et d'engager un débat. Chaque page permet donc un débat. C'est typiquement une capitalisation, autour d'expériences positives et de remarques critiques.

Plus qu'un outil d'éducation, c'est un outil de mise en contact de gens qui sur une question précise comme : «Faut-il aider les individus ou seulement les groupes ?» vont disposer là d'une parole qui remonte des individus et des groupes aidés et qui va les inciter à prendre position. Ce n'est pas que ce soit original, mais les paysans ne font que parler, ils n'écrivent pas, et donc il n'y a jamais rien venant réellement d'eux, rien qui remonte. Ce qui remonte c'est l'interprétation que Monsieur X, Y ou Z a de ce que le paysan lui a dit. Mais là on essaye d'avoir les phrases mêmes des paysans. C'est un outil pour créer une nouvelle relation.

L'objectif de tout cela est de modifier l'aide. L'aide n'est pas bien adaptée à son objet,

elle n'est pas capable d'aider à la base par de petites sommes réfléchies avec des gens, négociées non sous forme de programmes, mais sous forme de possibilités d'action. Il faut la modifier. Donc c'est une recherche sur les instruments. Pour un homme d'action c'est un outil qui peut être très utile.

DPH ne peut pas constituer une bonne documentation pour l'homme de sciences. Mais moi je ne cherche pas à être un homme de sciences. Et comme homme d'action, cela me manque beaucoup que les autres équipes d'action n'acceptent pas cette discipline. J'ai travaillé par exemple avec les gens du CCFD (1). J'ai essayé d'introduire ce que j'appelle le Suivi-Evaluation-Prévision (SEP), qui demande aussi de faire des fiches, mais je crains que cela ne dure pas.

S'il ne faut pas être trop scientifique et trop universitaire, il ne faut pas non plus être trop amateur. Le public qui peut être intéressé est relativement spécifique. Il a une utopie mais il veut aussi modifier les pratiques.

Une capitalisation d'expérience n'existe qu'en vue de quelque chose. Et si on arrive pas à définir cet «en vue de quelque chose», on n'a rien. Au cœur de chaque noyau il faut quelqu'un qui veuille que ça change. Et ces gens-là sont rares. S'ils ne sont pas là, le noyau, au bout d'un moment, ne sait même plus pourquoi il est là. Je crois qu'il y a une confusion entre l'appareil qui n'est pas nécessairement composé entièrement de gens qui veulent changer la société, et puis les noyaux durs de gens qui disent «on veut que ça bouge».

Quand on a eu fini la série d'interviews fin 1998, on voulait non seulement faire remonter la parole paysanne sur l'aide, mais aussi faire travailler des gens dans les organisations paysannes sur «comment éviter d'être dominé ? ; comment faire pour que nos programmes ne soient pas coupés en morceaux par l'aide ? ; comment arriver à nous passer d'aide ? ; comment augmenter notre autonomie financière ? ; comment faire pour des organisations débutantes ?». Toutes ces questions ont été sélectionnées à partir des interviews et des fiches, pour préparer deux réunions transversales qui se sont tenues au Sénégal et au Burkina, et auxquelles étaient invités ceux qui avaient répondu aux interviews. On a pris dans leurs interviews et leurs fiches des morceaux. On a ouvert un titre par regroupement thématique puis on a mis les morceaux de fiches ensemble, et ils ont discuté là dessus. L'intérêt majeur c'est qu'une parole devienne un outil de travail, ce qui n'est jamais le cas en Afrique de l'Ouest. Dans les réunions, il n'y a pas de feuille de papier sur lesquelles on écrit quelque chose. Grâce à ces extraits classés ils ont donc discuté des choses qu'ils avaient mises sur leur papier, puis ont dit : «Nous sommes d'accord avec cette phrase là pour nous tous, mais celle-ci, par contre, c'est vraiment un cas particulier». Ils ont donc appris à travailler leurs paroles venues de différents pays, en la considérant comme un acquis, donc comme un capital, qu'on peut faire valoriser.

L'outil DPH peut servir aux paysans, dans une fonction d'expression de leurs savoirs, dans une possibilité de comparer ces savoirs entre eux, dans une possibilité de construire à partir de ces savoirs écrits un savoir amélioré. C'est pour cela que je pose ces questions agaçantes de simplisme : «comment clarifier des tensions ?». Un anthropologue va mettre une vie entière à y répondre, quand les paysans peuvent répondre immédiatement et simplement, chose impossible pour eux si la question est contenue dans un livre ou un article d'anthropologue.

La simplification par les fiches est pour une certaine catégorie de la population, qui représente 99 % du vivant, une bonne idée.

NOTES : (1) Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement. B. Lecomte est ingénieur, consultant indépendant ; il milite depuis longtemps pour un développement endogène en Afrique.

LECOMTE, Bernard, ROBERT Sylvie – 199912

Organisme : GRAD = GROUPE DE REALISATION AUDIOVISUELLE DE DEVELOPPEMENT

Adresse : 228 rue du Manet, 74130 Bonneville, FRANCE. Tel 04 50 97 08 85. Fax 04 50 25 69 81.

Sources :

ENTRETIEN. France.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; RELATION REFLEXION ACTION ; MILIEU RURAL

Géographie : AFRIQUE DE L'OUEST

La diffusion de l'expérience des luttes en Afrique est une manière d'éducation au développement et devrait contribuer à la conquête de l'autonomie des communautés

Le CREDETIP, ONG sénégalaise née en 1987, travaille beaucoup plus sur des enjeux qu'avec une «approche projet». En général on pense qu'à travers des projets à caractère économique ou financier, on va régler les problèmes des populations du Sud. Les ONG intervenant dans la pêche s'inscrivent aussi dans leur écrasante majorité dans cette logique qui leur permet ainsi d'assurer leur survie.

Ce n'est pas notre cas, et nous avons été jugés, aussi bien par le gouvernement sénégalais que par des ONG, comme n'étant pas une ONG dans la mesure où les indicateurs généralement utilisés sont inappropriés pour juger de l'«impact de développement» de notre action en direction des communautés maritimes.

L'aide extérieure ne se justifie que si elle permet de mettre en valeur des ressources locales mais ne doit pas se substituer à celles-ci. Dans le domaine du crédit, par exemple, nous nous sommes investis pour aider les femmes à accéder aux fonds publics que l'Etat négocie au nom du développement. En effet, l'Etat reçoit beaucoup d'argent dans le cadre de la coopération bilatérale. Quand il signe des accords de pêche avec un pays tiers, il reçoit des compensations financières. La pêche est l'or bleu de nos pays et vous, pêcheurs, vous assurez 75 % des débarquements, 60 % des exportations. Il faut donc que l'Etat débloque ces fonds dont vous avez besoin.

Nous avons facilité le rapprochement entre les femmes de la filière pêche d'une part et les réseaux mutualistes d'autre part. Depuis trois ans nous avons mis en synergie certaines communautés de pêcheurs avec les banques sur place qui leur permettent de sortir de cette démarche de demandeur de crédits au Nord.

En 1984, la FAO organisait à Rome une conférence internationale sur la gestion et l'aménagement des pêcheries à l'échelle internationale. Constatant que la pêche artisanale – dont dépendent des millions de personnes dans les pays du Sud – était mise en rade, un groupe de personnes a voulu permettre à une centaine de personnes venant de 40 pays, liées économiquement et culturellement à la mer, de se retrouver à Rome. Ce fut une conférence parallèle à celle de la FAO. Sa réussite et l'émergence du premier réseau mondial de solidarité entre pêcheurs ont poussé les organisateurs – dont j'étais – à se retrouver en 1986 pour créer une ONG à statut international dénommée ICSF (International Collective in Support of Fishworkers) en novembre 1986 dans l'Etat du Kerala en Inde.

ICSF a appuyé le travail d'animation de CREDETIP dans les communautés de pêcheurs. A partir de 1990, ICSF a demandé notamment à Misereor de continuer à en assurer le financement. L'évaluation faite en 1997 par Misereor ne leur a pas permis de se rendre compte que pour la première fois une organisation africaine avait su s'imposer dans le processus de négociation des accords de pêche entre l'Union Européenne et le Sénégal. Personne n'aurait pu penser, il y a encore quelque temps, que l'Etat sénégalais débloquerait une partie de l'enveloppe financière venant des accords de pêche et la reverserait aux pêcheurs artisanaux ; et que ces mêmes pêcheurs

sont maintenant au courant de ces accords et qu'ils ont leur place autour de la table des négociations. Le fait que les pêcheurs aient réussi à négocier des extensions sur le domaine maritime n'aurait jamais pu avoir lieu si l'organisation qui est derrière n'avait pas été puissante.

La capitalisation de nos expériences nous la faisons régulièrement sous forme de petits articles que nous publions, qui n'ont pas valeur d'évaluation, mais c'est une valeur ajoutée, quelque chose qui nous sort de la dépendance. C'est par rapport aux expériences que j'ai vécues, avec les autorités sénégalaises, les ONG sénégalaises ou celles du Nord, que j'ai capitalisé, mais c'est très compliqué de tout faire quand on te demande de t'adapter à une technique lourde, de mener l'action et d'écrire !

Les fiches DPH contribuent beaucoup à faire connaître à un certain nombre de personnes, quelle que soit leur origine géopolitique, ce qui se passe dans d'autres pays, dans d'autres régions du monde. L'écrit permet d'échanger en externe, mais en interne aussi parce que si cela passait à la radio, ce serait aussi compliqué. Il faut penser qu'au Sénégal il y a au moins 8 langues parlées, alors qu'en faisant des fiches écrites en français, on sait qu'il y aura toujours quelqu'un pour comprendre et partager. C'est le support que je remets en question, car si ça reste dans une base de données, ça suppose que les gens qui ont accès à cette capitalisation aient au préalable un outil informatique et qu'ils sachent s'en servir... Si on pouvait utiliser un autre support pour vulgariser ces écrits se serait important. Pour moi « Passerelle » (publication périodique et thématique de fiches DPH) est intéressant.

Nous avons un bulletin qui est lu non seulement par les communautés mais aussi par l'administration sénégalaise, par la FAO et par toutes les institutions qui sont censées s'intéresser à la pêche. Le grand problème c'est que comme on n'arrive pas à le vendre, il nous faut trouver des subventions pour le publier. Les maisons commerciales ne sont pas intéressées car c'est un sujet très spécifique, très politique. Je suggère que les fiches DPH soient reprises par un support écrit comme le bulletin des pêcheurs. Je pars toujours de l'idée que les gens doivent absolument découvrir qu'ils sont capables de faire plein de choses et je confirme que c'est seulement quand ils le voient écrit par quelqu'un d'autre qu'ils se rendent compte de cela. Il n'y a rien d'aussi frustrant que de se sentir marginalisé.

L'un des problèmes que j'ai eu au niveau de la capitalisation est qu'au moment d'écrire, comme j'avais trop tendance à analyser, il a fallu que je fasse un apprentissage d'une autre façon de faire, mais je pense que c'est un acquis maintenant pour moi. C'est beaucoup plus comme un carnet de bord.

COMMENTAIRES : L'expérience sénégalaise a fait tâche d'huile, dans les autres pays de la sous-région, de plus en plus il y a des pays où émergent des organisations de pêcheurs qui se disent qu'il n'est plus suffisant d'avoir des coopératives. Le Ghana par exemple est en train de monter une plate-forme qui va leur permettre d'aborder tous les problèmes que le Sénégal a soulevés : le tourisme, les accords de pêche avec l'Europe...

DPH permet de parler aussi bien du local, du régional, du mondial, et tout cela nourrit la discussion, l'échange, et permet de sortir de cette mentalité d'assistés, de voir quel type de collaboration on peut faire naître avec d'autres. J'insiste encore sur le besoin de pouvoir vulgariser les fiches sous forme écrite pour qu'elles arrivent jusqu'aux pêcheurs.

Je ne me lasserai jamais de dire que les fiches contribuent à la mise en valeur, en confiance des gens. Cela peut contribuer à l'éducation au développement, à un « développement » différent, et ce serait bien que cela provoque un débat sur l'action de développement entre le Nord et le Sud. Tout ce qui touche à la recherche d'autonomisation, aux initiatives dans les pays du Sud devrait être sélectionné dans cette base et largement diffusé. Il faut passer l'information à ceux qui ne l'ont pas.

NOTES : L'auteur est ethno-sociologue, fondateur et responsable du CREDETIP.

SALL, Aliou ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme : CREDETIP = CENTRE DE RECHERCHE POUR LE DEVELOPPEMENT DES TECHNIQUES INTERMEDIAIRES DE PECHE

Adresse : BP 3916 Dakar SENEGAL. Tel (221) 821.94.62. Fax (221) 821.94.63

Sources :

ENTRETIEN. France.

MOTS CLES

Mots clés DPH : PECHE ARTISANALE ; CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; LOBBYING ; PECHEUR ; CONCEPTION DU DEVELOPPEMENT ; POLITIQUE DE PECHE ; ACCORD DE PECHE ; RESEAU INTERNATIONAL ; INFORMATION

Géographie : SENEGAL

Capitalisation d'expériences en entreprise

Capitaliser en entreprise

En général, on préfère raconter les choses qui vont bien, et on forme plus les gens comme cela. C'est comme pour l'éducation des enfants, il vaut mieux leur montrer des choses positives que leur dire non en permanence.

Dans le cadre de la FPH, capitaliser, c'est essayer de retranscrire des expériences exemplaires dans leur domaine, et de les mettre à la disposition de gens qui sont intéressés. Je n'aime pas beaucoup le terme capitalisation en soi, non pas que je sois contre le capital, mais on doit pouvoir trouver autre chose qui soit intellectuellement plus satisfaisant.

Dans le domaine de l'entreprise, ce qui est intéressant, ce n'est pas de connaître la gestion courante, qui est de la capitalisation purement technique, mais de transmettre ce qui n'est pas connu aux managers et aux employés d'autres entreprises.

Il y a une certaine non compréhension entre le monde associatif et le monde de l'entreprise. Mon rôle dans les années à venir, c'est d'essayer de rapprocher un peu la FPH des entreprises, et de créer éventuellement des réseaux.

Il faut bien dire que, jusqu'ici, tout ce qui était fait dans les entreprises était gardé pour elles, pour des raisons dues à l'entreprise et à la concurrence. Mais depuis quelques dizaines d'années, grâce à certains dirigeants, il y a eu un certain nombre de réalisations et de la communication.

Éviter toute concurrence déloyale, c'est ce qui a existé pendant des années. Puis, après la guerre, se sont créés des clubs, des associations, les centres de jeunes dirigeants (CJD, on les appelait le poil à gratter du patronat français). C'étaient de jeunes patrons de leur propre entreprise, petite PME, qui se disaient que l'entreprise, hors production de matériaux et de services, était aussi au service de la communauté. Les expériences de chacun ont alors commencé à être dévoilées aux autres, au sein du club. J'ai eu l'occasion de le faire quand j'étais à Amiens, il y a 30 ans. J'avais par exemple réussi à faire de l'horaire flexible en travail en 3/8, ce qui était relativement compliqué pour des administrations mais permettait aux gens de travailler un peu plus chaque jour et de pouvoir libérer une demie journée dans la semaine ou dans le mois. A l'époque le fait de le décrire aux autres était déjà un événement.

Après cela, et depuis une quinzaine d'années, il y a eu d'autres groupements, des associations d'éthique de l'entreprise. Un groupement d'entreprises «L'association pour

le progrès du management» regroupe aujourd'hui 4 à 500 clubs, principalement de PME en province, et un peu à l'étranger. Des gens se sont regroupés, cooptés. Il y a de la formation menée par des experts, des visites d'entreprises... Chacun peut raconter les choses extraordinaires qu'il a faites chez lui, ou qu'il pense extraordinaires.

Aujourd'hui, le manager de l'entreprise commence à s'ouvrir un peu à l'extérieur. Il y a deux façons de voir une entreprise. On peut la faire visiter ou non. Il ne faut pas se faire d'illusion, dans les PME françaises la chasse gardée est encore très ancrée, même si avec tous les moyens de communication ils sont obligés d'ouvrir les portes. Donc il faut les aider à s'ouvrir d'une façon positive. C'est l'objet de cette association.

J'ai moi même pendant 25 ans capitalisé une certaine expérience dans le domaine de la gestion du personnel d'une grande entreprise, puis j'ai voulu voir ce qu'étaient les petites entreprises. Je suis rentré dans un groupe où j'ai dirigé deux petites entreprises de chacune 120 personnes. L'idée était d'utiliser ma capitalisation d'expérience d'une grosse entreprise dans les petites entreprises familiales, qui n'avaient pas pour priorité il y a une dizaine d'années la gestion du personnel. Je me suis aperçu qu'il fallait faire très attention de ne pas transposer, parce que même si c'était positif pour le personnel, les changements allaient trop vite. Ça n'a pas été un échec mais un processus beaucoup plus lent que je ne le pensais. La première chose, c'est essayer de bien comprendre son environnement.

On ne capitalise peut-être pas également parce que les technologies évoluent très vite. On n'a pas le temps. Dans ce monde là, il s'agit moins d'une capitalisation technique que liée au social, à des comportements, ce qui est sans doute le plus intéressant. De ce côté des sciences humaines, des sciences douces, il y a peu d'enseignement, même si ça commence. La génération précédente n'a pas connu cela, mais peut profiter de capitalisations, si elle est un peu ouverte.

Finalement beaucoup de choses intéressantes doivent se faire, dans certaines entreprises ou certains de leurs services, mais on ne le sait pas. Ce n'est pas divulgué car le manager n'a pas intérêt à le faire, et d'autre part personne ne vient le voir en le sollicitant. Mais il faut faire attention car, à l'inverse, ça peut aussi devenir un objet de marketing.

Peu d'études larges ont été faites sur ce sujet. C'est à nous d'essayer de travailler là-dessus, de commencer à écrire des fiches, à écrire éventuellement des livres ensuite, qui puissent donner une transversalité de ces fiches, des conférences.

Capitalisation et évaluation

Une évaluation sert principalement à améliorer le fonctionnement, ce n'est pas tellement dans un but de capitalisation. Si maintenant, dans l'évaluation de l'entreprise, vous apportez en plus une capitalisation, alors c'est un atout supplémentaire pour effectivement faire changer les choses. Je ne mettrais pas en parallèle évaluation et capitalisation, mais plus l'un comme nourrissant l'autre, en l'occurrence la capitalisation comme nourrissant l'évaluation. Mais dans la capitalisation, il doit forcément y avoir une partie d'évaluation, pour que la capitalisation ne soit pas complètement abstraite.

DPH et l'entreprise

On dit, mais je n'en ai pas l'expérience, que DPH est un système fermé, que l'on aurait avantage à l'ouvrir tout en conservant une certaine maîtrise. D'autre part le système de thesaurus, très lourd, est peut-être intéressant pour des chercheurs, mais je ne suis pas sûr que les chefs d'entreprises ne le fuient pas. Il existe aujourd'hui des systèmes un peu différents, plus pratiques, où les mots clefs sont ceux que l'on reprend dans le texte. Ce que je ressens c'est qu'il faut faire quelque chose de très pratique pour

des utilisateurs qui ont peu de temps, hiérarchiser sans doute, ne pas multiplier les pages de thesaurus. Pour les gens de l'entreprise, je pense qu'il faut être beaucoup plus pragmatique.

Je sais que l'intérêt est acquis pour l'entreprise. Du côté de l'association pour le progrès du management, s'il y avait un système performant des différents cas des 2000 ou 3000 entreprises répertoriées, ça intéresserait certainement les gens. L'accès est à travailler. Le système des fiches DPH, en matière de contenu, est assez bien. Cela peut aider dans son jugement.

Je pense qu'il faut rester modeste. Les choses par rapport au monde de l'entreprise évolueront mais doucement. Il y a sûrement des cas extraordinaires dont on ne peut pas parler. Je pense au cas de SHELL aujourd'hui. Ils ne sont pas encore prêts à divulguer. Il faut déjà que ça passe à travers toute l'organisation avant même qu'ils n'en fassent un objet de marketing extérieur. C'est pour cela qu'il me paraît assez naturel que les responsables d'entreprises soient un peu frileux, un peu réticents.

NOTES : Y. de Bretagne est animateur du programme «INO» (Innovation et éthique) de la FPH.

DE BRETAGNE, Yves ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme : FPH = FONDATION CHARLES LEOPOLD MAYER POUR LE PROGRES DE L'HOMME

Adresse : 38 rue Saint-Sabin, 75011 Paris. Tel 01 43 14 75 75, Fax 01 43 14 75 99. yves@FPH.fr

Sources :

ENTRETIEN.

MOTS CLES

Mots clés DPH : GESTION D'ENTREPRISE ; LOGIQUE D'ENTREPRISE ; CAPITALISATION D'EXPERIENCE

Géographie : FRANCE

4.

Les acteurs

4.1. Qui capitalise ?

Des personnes, des groupes, des institutions. La démarche peut être individuelle ou collective, interne ou externe. Il existe certes cette démarche tout à fait personnelle et presque intime, souvent en continu, qui conduit l'individu à capitaliser son vécu ; mais il y a aussi toutes ces dynamiques de groupes, au sein ou non d'institutions.

Il nous faut peut-être démarquer les acteurs nantis d'expérience, ou plutôt sensibilisés à la question, ainsi que les acteurs prédisposés ou ayant un accès facilité au sujet, à la remise en cause, à la prise de temps, de parole, de ceux qui se lancent dans une histoire de capitalisation.

Quelques questions pourraient finalement permettre 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 ?

Des interviews effectuées et des témoignages recueillis, il ressort qu'un travail interne et personnalisé est préconisé, si possible en équipe, mais l'appui externe ne peut que le valider et le renforcer et a toujours été bénéfique pour l'aboutissement de la démarche.

Un leader, une équipe ?

Que la démarche de capitalisation d'expérience soit portée par un individu ou par un petit groupe (le groupe au sens plus large sera toujours une émanation de l'un de ces deux cas), la notion de leadership ou de « meneur » restera fondamentale. Nous rejoignons ici la question de la volonté politique, de la motivation ferme et intéressée d'un individu qui permettra de porter le projet. Sans ce caractère, le processus risque de s'enliser. Une fois cette donne acquise, le travail en équipe doit se construire et s'équilibrer pour que chacun ait un rôle à jouer et puisse prendre part au processus, puisse s'approprier la démarche.

Capitaliseur ou... capitalisateur ?

Le temps de taper l'espace après chacun de ces deux termes et le correcteur d'orthographe se déclenche de façon identique sur l'écran de l'ordinateur, soulignant les mots de vaguelettes rouges : terme inconnu dans le dictionnaire...

Le profil du capitalisateur (il nous faut bien choisir l'un des termes), sera aussi variable que le sont les termes employés pour définir la capitalisation. Mais quelles pourraient être le profil requis de ce parfait capitalisateur ? : une bonne dose d'humilité ; être à l'écoute ; savoir se remettre en cause et se poser des questions ; déconstruire en balayant tout ethnocentrisme pour reconstruire en tenant compte des autres, des gens et de leurs valeurs, de leurs identités et de leurs désirs.

Quelques fiches d'expérience :

Fiche 26 : Médard Lebot – Inter-Réseaux

Fiche 27 : Henryane de Chaponay – CEDAL

L'expérience d'un « passeur de frontières » engagé dans le mouvement syndical et coopératif paysan

Je suis un fils de paysan de Loire atlantique. En 1942, le jour de mes 12 ans, je suis sorti de l'école pour travailler. On était une grande famille, douze enfants, sur une ferme moyenne de 30 hectares. On ne se posait pas de questions, on travaillait. C'était la civilisation du travail, mais on était heureux. Et puis soit on avait des cours par correspondance pour se former, ce qui a été mon cas, soit il y avait la JAC (Mouvement de Jeunesse Agricole Catholique).

J'ai eu très vite des responsabilités au sein de la JAC. A 20 ans, on m'a demandé de devenir permanent national. Ma formation a vraiment été le terrain, en équipe, dans un milieu paysan plutôt évolué.

Puis il se trouve que j'ai eu la tuberculose, et pendant ma convalescence, j'ai intégré l'école supérieure d'agriculture d'Angers, ce qui m'a valu de passer deux ans dans l'enseignement supérieur, comme auditeur et élève.

Je voulais être paysan, c'était dans ma nature. On m'a dit «non, tu ne vas pas être paysan». Les présidents de la chambre d'agriculture, de la fédération des syndicats agricoles de mon département m'ont dit : «tu vas venir avec nous». Je suis devenu secrétaire animateur permanent du syndicalisme agricole de Loire Atlantique pendant seize années. Puis très vite je suis devenu permanent régional, des pays de la Loire et de la Bretagne, à l'époque des grandes actions syndicales des années 1960-1965.

Vers quarante ans, ça faisait plus de 15 ans que j'étais dans le syndicalisme. Je connaissais bien le milieu, mais les jeunes qui arrivaient ne pouvaient pas s'exprimer. Ils hésitaient devant quelqu'un qui a une expérience, donc j'ai compris très vite qu'il fallait changer. Des responsables syndicaux me l'ont fait comprendre.

Je suis arrivé à 42 ans à la CANA, qui est une grosse coopérative agricole, également comme permanent des paysans, en appui au conseil d'administration. Puis j'ai pris ma préretraite. A 56 ans, j'étais en pleine forme. C'est là que l'on m'a dit : «mais tu es libre maintenant, tu as du temps ? Tu ne ferais pas ça et ça ?».

Henri Rouillé D'Orfeuil et Bertrand Hervieu, qui étaient à la FPH, m'ont parlé du groupe APM (à l'époque «Agricultures paysannes et modernisation», aujourd'hui «Agricultures paysannes, sociétés et mondialisation»). La FPH venait de se créer quelques années auparavant. Ce groupe se montait et je m'y suis senti très bien.

Avec la FPH, dans le prolongement et après les paysans et le syndicalisme, c'est l'international qui s'est ouvert à moi. Ça m'a toujours passionné, parce que je pense que l'on a beaucoup à s'apporter, non par le discours, mais par des pratiques, des contacts, des relations

Parallèlement, j'ai pris la présidence du réseau GAO (Groupement Associations villageoises et Organisations paysannes) dans les années 88, et l'ai été pendant 7/8 ans. C'est ce réseau, avec «Recherche-développement» rattaché au GRET (groupe de recherche et d'échanges technologiques) et «Stratégies alimentaires» rattaché à Solagrail (Solidarités agroalimentaires), qui forme l'Inter-Réseaux, depuis 3 ans. L'action GAO m'amenait à travailler plutôt avec l'Afrique. En même temps, j'étais secrétaire d'une

commission à la CANA, car l'on avait créé en 1984 une commission CANA/Tiers-Monde, en partant du principe qu'une coopérative se devait de vivre la solidarité internationale avec des organisations paysannes de pays du Sud.

Michel Sauquet (1) m'a un jour parlé d'une série de documents sur les «passeurs de frontières». Il s'agit de gens pas vraiment connus et que l'on voudrait faire connaître pour montrer par l'écrit qu'il y a des personnes qui ont réalisé des choses dans leur vie avec des itinéraires particuliers. Ils m'a demandé d'en être par rapport au monde paysan. Je réunissais les conditions, ayant été paysan, salarié des paysans, permanent des paysans on a négocié et j'ai demandé à ce qu'à travers moi on parle surtout du mouvement dans lequel j'ai été engagé. On s'est accordés sur une analyse du mouvement paysan de l'Ouest dans lequel j'ai milité. Après six mois à un an de travail en commun avec Anne Tristan, qui était d'accord pour travailler avec moi, «Au delà des haies» est sorti aux Editions Descartes et Compagnie, financé par la FPH. C'est un peu tout le combat des paysans autodidactes, formés pour la plupart à la JAC, avec lesquels j'ai milité, en Loire Atlantique et dans l'Ouest.

Comme ça marchait, on a décidé d'aller plus loin, toujours avec la FPH. Lorsqu'on reçoit des délégations étrangères en France, et qu'on leur montre ce que sont nos organisations paysannes en France, ils trouvent que ces grosses coopératives, ces chambres d'agriculture, ces caisses de crédit, ne sont pas adaptées pour eux. Ce qui les intéresse, c'est comment cela a démarré.

Dans le cadre de l'Inter Réseaux, j'ai réuni sept ou huit personnes retraitées ayant exercé pendant plusieurs dizaines d'années des responsabilités dans les organisations paysannes nationales. Je leur ai demandé d'expliquer aux Africains et Centraméricains comment avaient démarré les coopératives, les syndicats, les chambres d'agriculture, les mutuelles, les crédits. Chacun a rédigé un texte «avec ses tripes». Tous les textes ont été revus, on s'est réunis. Cela a duré trois ans. On a sorti le livre à l'automne dernier. Chacun a été amené à réécrire son travail, il y en a même un qui l'a refait quatre fois, car ce que l'on demandait, c'était des témoignages et non des leçons. Les gars ont lu tout ce qu'ils ont pu sur l'origine des organisations, et on a aussi fait des interviews de personnes qui ont créé des organisations, qui on été au démarrage. Une fois que chacun a écrit son texte, on a tout confié à un journaliste proposé par la FPH qui a tout revu pour le rendre plus lisible, plus coulant et digeste. C'est une bonne méthode, il a respecté le fond, mais amélioré la forme. On a sorti avec la FPH et Inter-Réseaux un document, «Campagnes en mouvement», sur la démarche des paysans français pour construire leurs organisations paysannes.

Ces deux livres, réalisés avec la FPH, permettent de mieux comprendre le mouvement paysan français, et en particulier le dernier document a été écrit essentiellement à l'intention de nos partenaires du Sud.

J'ai rencontré un Sénégalais de la région de St Louis à un séminaire. «Au delà des haies» venait de sortir, je lui en ai donné un exemplaire. Je l'ai revu deux ans plus tard. Il m'a dit que mon livre leur avait donné l'idée de créer un syndicat, parce qu'il y a au Sénégal des associations de producteurs, des groupements villageois qui font du développement, mais ce sont les négociants, ceux qui commercialisent, qui en tirent profit. Il a découvert qu'en parallèle des efforts de développement, nous avions travaillé pour améliorer notre revenu, pour commercialiser, que l'on s'était organisé en coopératives, et que l'on avait créé des syndicats pour la défense des intérêts des agriculteurs.

J'ai eu d'autres témoignages oraux, plus qu'écrits. Un autre me disait par rapport à «Au-delà des haies» : «on constate que nous on attend tout d'en haut. Mais dans ce livre, on voit que ce que vous avez, vous l'avez arraché. C'est le résultat de luttes, de combats collectifs.»

Donc ça a servi à quelque chose.

NOTES : (1) Responsable de la politique éditoriale et de la communication à la FPH. Médard Lebot : président du GAO, membre actif au sein du programme APM.

LEBOT, Médard ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme :

Adresse : 735, Boulevard Madame de Sévigné, 44150 Ancenis, France. Tel/fax 02 40 83 08 08

Sources :

ENTRETIEN. France.

MOTS CLES

Mots clés DPH : COOPERATIVE ; ORGANISATION SYNDICALE ; CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; HISTOIRE DE VIE ; MILIEUR RURAL

Géographie : FRANCE

Le CEDAL – Centre d’Etude du Développement en Amérique Latine – change de perspective et adopte les conclusions d’une évaluation qualitative réalisée en 1997

Le CEDAL, dont je suis présidente, est un réseau qui a été pionnier dans la confrontation d’expériences dans les années 70/80. Le CEDAL, c’est très peu de personnes en France parce qu’on s’est toujours considéré comme potentiellement international, et c’est plutôt une instance juridique qui nous permet d’exister au Nord.

Le CEDAL est dans un moment de transformation complète, de refondation, initiative qui fait suite à une évaluation réalisée en 1997. La première des recommandations de cette évaluation a été de solliciter le réseau et de voir comment à la fois s’appuyer davantage sur les nouvelles technologies de la communication et travailler au renouvellement des générations. La seconde recommandation était de faire une capitalisation de cette expérience. Nous avons opté pour relever le défi.

Je travaille actuellement d’une part avec une Brésilienne à la rédaction d’un ouvrage de type biographique dans l’idée de la collection «Passeurs de frontières», et d’autre part par rapport à cette démarche de refondation du CEDAL et du travail de reconstitution de la mémoire, je reprends contact avec une phase antérieure de ma vie qui a été celle du Maroc. J’ai toujours eu et j’ai toujours une démarche transversale, où mon cheminement personnel alimente le professionnel.

En 1998, on a décidé de ne plus avoir d’activité et de se mettre dans une démarche de construction collective avec ceux du réseau qui le souhaitent pour repenser davantage le CEDAL sous forme effective d’un réseau que l’on a appelé «Réseau forum associatif». On a voulu se donner le temps pour la maturation de cette nouvelle perspective, pour faire quelque chose qui permette d’avoir un réseau plus transversal, plus convivial, qui ne soit pas une structure lourde mais qui nous permettrait, au contraire, de garder et de renouer davantage de contacts, de s’ouvrir aussi et de bien voir quel peut être le rôle d’un réseau de ce type qui en somme se construit sur une histoire déjà existante. La capitalisation du CEDAL n’est pas réellement commencée. Pour l’instant notre préoccupation est d’arriver à cette constitution du réseau et l’on s’est proposé de démarrer deux ou trois groupes de travail. Ceci amène à repenser en fait le politique, mais en «retraversant» ce que peuvent être les enseignements des différents thèmes sur lesquels les uns et les autres travaillent.

Entre évaluation et capitalisation il y a à la fois des ponts et des différences.

Au CEDAL nous avons fait une évaluation qualitative, puisque l’on essayait de voir les points forts de l’histoire de l’évolution de l’association, pour finalement nous aider à prendre des décisions.

Je comprends la capitalisation comme des enseignements que l’on retire d’un parcours effectué ou d’une activité spécifique. Je dirais, plutôt que «capitalisation», «apprentissage», mais il est très difficile de résumer cela en un mot. C’est un apprentissage à partir de l’action et de l’expérience, un apprentissage qui est retravaillé à partir d’une réflexion sur ce que l’on perçoit d’un parcours, à plusieurs, en le confrontant à d’autres. Ce sont par exemple les enseignements tirés lorsque l’on a subi un échec. C’est

essayer de retrouver ce qui a fait le succès ou non d'une action entreprise, les éléments qui sont intervenus. C'est donc toujours très complexe parce que l'on se situe dans des contextes humains, historiques et sociaux qui sont chaque fois très différents.

Le produit écrit de la capitalisation est quelque chose qu'il faut largement partager avec d'autres, mais c'est la forme de ce partage qui est difficile car il faut que ce soit facile à lire et recevable.

Capitaliser : nous nous sommes demandé comment. Il faut qu'il y ait un groupe de personnes motivées qui souhaitent refaire un parcours avec un certain nombre de personnes qui ont, à des époques diverses, travaillé à monter des choses avec le CEDAL, ou qui ont participé à des rencontres. Et donc ce serait une série de petites interviews en interne, de personnes qui ont vécu l'expérience puisqu'il s'agit de voir ce que ça a signifié pour eux.

La personne qui va coordonner tout cela peut être quelqu'un qui a été à une étape plus récente dans une démarche d'évaluation de l'un des programmes, mais ça peut aussi être une personne extérieure. Nous fonctionnons pour l'instant à partir de l'idée d'un forum de personnes qui ont cette motivation et la disponibilité. Nous n'avons aucun fonds spécial pour ça. Seul un petit fonds est à notre disposition à la Fondation mais un financement versé crée une pression toujours gênante si les conditions ne sont pas encore réunies pour faire le travail. Lorsque l'on sera prêt, et que l'on saura plus précisément comment on va procéder, il nous faudra alors établir un timing pointu et bien préciser la méthode de travail, puis finalement trouver la personne qui pourra assumer la mise en forme des résultats. C'est seulement à ce moment là que l'on verra comment utiliser ce petit financement de la FPH.

Nous avons en tête la capitalisation avant même de faire l'évaluation. En interne nous avons déjà commencé à récupérer l'histoire, déjà organisé les archives et donc l'idée existe depuis longtemps mais sans que l'on se soit donné le temps et les moyens de la mettre en œuvre.

Depuis les années quatre-vingt-dix je sentais que nous étions arrivés au bout d'une étape et je me disais qu'un regard extérieur était nécessaire. L'évaluation a été bienvenue pour cela. Ça a été une demande du CCFD (1) qui avait financé le programme rural en 1983 et qui voulait avoir une idée de ce qu'avait représenté l'utilisation de ce financement. Le CCFD a fait la démarche auprès du F3E (2) pour avoir le financement nécessaire et effectuer cette évaluation.

C'est une formation que l'on est en train de faire à travers la confrontation d'expériences.

Dans la mesure où une capitalisation est menée à un moment où l'on se pose des questions par rapport à sa structure, à son mode de fonctionnement, ce n'est pas un risque mais un enrichissement, parce que l'on a plus de recul et qu'en plus on se dit que l'on va tous accumuler d'autres expériences. Le plus dur ça a vraiment été le passage de remise en cause d'une personne salariée pour redémarrer sur d'autres bases de manière complètement libre. Ce n'est que depuis le début de l'année 1999 que cette étape là est franchie.

NOTES : (1) Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (2) F3E : Fonds pour la promotion des études préalables, études transversales, évaluations ; structure associative dont l'objectif est de faciliter la réalisation d'études préalables, d'évaluations et d'études transversales, au moyen de cofinancements qui proviennent du Ministère des Affaires Etrangères. H. de Chaponay : fondatrice du CEDAL.

CHAPONAY, Henryane de ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme : CEDAL = CENTRE D'ETUDE DU DEVELOPPEMENT EN AMERIQUE LATINE

Adresse : 43 ter rue de la Glacière, 75013 PARIS. FRANCE. Tel 43 37 87 14. Fax 43 37 87 18. E-mail cedal@globenet.org

Sources :

ENTRETIEN.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; EVALUATION ; RESEAU ; ECHANGE D'EXPERIENCES

Géographie : FRANCE ; AMERIQUE LATINE

4.2. Le suivi par un accompagnateur, un comité...

L'accompagnement est très souvent mentionné, tant pour suivre le processus que pour aider à sa mise en œuvre. La question de la définition de l'objectif de la capitalisation est l'une des étapes intéressantes à accompagner. Cette phase est pourtant souvent appréhendée sans que cela ne soit finalisé, alors que c'est à ce moment précis qu'un accompagnateur peut susciter les questionnements, et donc permettre des prises de conscience et une maturation de la démarche. Il s'agit aussi par exemple d'accompagner pour déterminer les « termes de référence » de la capitalisation, et pour que les acteurs en maîtrisent le déroulement.

Dans le cercle d'acteurs plus ou moins directs et celui de l'accompagnateur, un mot clé restera la confiance, qui dans un premier temps 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.

L'accompagnateur : entraîneur, coach ou arbitre ?

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, le questionnement externe permettra de confirmer ou éventuellement de réorienter la démarche et tout ce qui en découle.

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 atteint ou souhaité ? Nous ne reviendrons pas sur les questionnements abordés précédemment, mais puisque la notion de confiance est mise en avant, est-ce que le plus important ne serait pas 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 une connaissance des problématiques de la capitalisation d'expérience, sont également fondamentaux, mais découleront probablement naturellement du premier point : la confiance.

Quand ? Quand cela se fait sentir, quand il y a appel. Peut-être est-ce à l'accompagnateur, s'il maîtrise suffisamment le déroulement de ce type de processus, d'intervenir, ou plutôt d'apparaître au bon moment. Il s'agit de sentir et d'apprécier l'ambiance, les tensions, les questions, les freins, et de renforcer chacun dans la démarche.

Comment ? En faisant se poser les bonnes questions ; tout simplement ; en faisant en sorte que les gens cheminent de ces questions vers des réponses personnalisées. Un accompagnement que l'on pourrait qualifier d'idéal devrait rendre quasiment invisible l'accompagnateur tout en le laissant maître de la séance : questionnant, guidant, agissant tantôt comme un révélateur, tantôt comme un guide, et pour la phase finale forçant à l'accomplissement, 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. A tout moment il pourra stimuler le ou les capitalisateurs : par exemple en repointant les délais et les échéances.

Le comité de suivi ou « comité des sages »

Le comité de suivi se forme dans le cadre d'un travail d'écriture ou de publication, produit d'une démarche de capitalisation. Comme l'accompagnateur, il entre en action à des moments bien précis et identifiés. Une ou deux 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, et d'éviter de rentrer dans le détail inutilement.

Composé de quelques personnes, là aussi il donnera lieu à un choix basé sur la confiance, l'intérêt au sujet et à la démarche, ainsi qu'aux compétences. Sa tâche consiste en la relecture d'une première ébauche de document, puis éventuellement d'une seconde. Il pourra aussi permettre dans un second temps, au moment de la diffusion, d'élargir le public potentiellement ciblé et de faire bénéficier de son réseau.

La constitution d'un groupe de suivi de ce type n'est pas «obligatoire», mais l'expérience et les témoignages nous montre à quel point elle peut permettre d'affiner le travail.

Quelques fiches d'expérience :

Fiche 28 : Jean Freyss – MADERA

Fiche 29 : Bruno Rebelle – Greenpeace

L'auteur de la capitalisation livré à lui-même : un vrai problème méthodologique pour Madera

MADERA est une ONG qui est née de l'action politique. Nous avons fait appel à Jean-Pierre Turpin, qui était lui-même un compagnon de toutes ces époques, de toute cette histoire, de ses débuts surtout, de 1980 à 1990. La capitalisation a été commencée en 1993, 1994. On est en 1999, et elle n'est toujours pas terminée.

Parmi les thèmes : identité de l'organisation, lien politique et action du développement, la question de la construction de la paix et la question dans la pratique, comment on fait du développement quand on est une ONG. Ça faisait plusieurs grands axes auxquels se sont ajoutés ensuite, par la recherche et l'utilisation faite par Jean-Pierre d'une thématique un peu secondaire, je pense, qui est la question de l'articulation d'une équipe de salariés d'une organisation et de son équipe de direction, le fameux problème du terrain et de la direction.

La mise en œuvre : il y avait quelques axes qui se dégageaient et Jean-Pierre Turpin a fait des interviews, rassemblé des documents et il a structuré son travail. Mais il n'y a pas eu de véritable équipe d'accompagnement pour Jean-Pierre. C'est peut-être un des premiers problèmes méthodologiques. C'est à dire qu'une capitalisation doit à mon sens être effectivement relativement subjective, c'est-à-dire que l'auteur doit s'y impliquer, mais ça ne veut pas dire qu'il doive faire ça tout seul. Il pilotera complètement tout seul mais il a besoin de temps en temps de se repositionner. Or de ce point de vue là, le dispositif concret a été très insuffisant. Donc je crois que l'un des premiers problèmes concrets que l'on a eu sur cette capitalisation, c'est le fait que Jean-Pierre n'a pas bénéficié d'une chambre de résonance, d'un lieu où il pouvait véritablement avoir du résonant.

Là, il y a un problème délicat. Il ne faut pas que l'auteur de la capitalisation soit un nègre, en somme, d'une équipe qui va lui dire ce qu'il doit écrire, mais il ne faut pas non plus le laisser comme ça dans la nature. Dans le cas concret de MADERA, il a vraiment été laissé dans la nature.

La méthode de concertation qu'a eu Jean-Pierre pour le suivi de son travail était de nous remettre aux uns et aux autres de façon un peu décousue des chapitres. Mais moi-même, je n'ai jamais eu la totalité, je n'ai jamais eu une version avec un début et une fin, ce qui rend d'autant plus difficile l'association, la cohérence, le suivi, les enchaînements, etc. Je ne sais pas ce que ça va donner, je n'ai pas encore lu les dernières sections d'une dizaine de pages. Michel Veron ou moi, on a relu tous les bouts à différentes époques et à chaque fois on faisait des remarques, on disait «non pas ça, ou ça», mais en plus à aucun moment on a eu une vue d'ensemble véritable.

Est-ce qu'on a essayé de l'infléchir, de l'aider ? Oui un peu, mais il reste que là on est sur une contradiction, une difficulté entre l'autonomie que doit avoir l'auteur si on veut qu'il produise quelque chose qui ne soit pas un patchwork d'influence des uns et des autres, et le fait de l'aider quand même, de l'orienter, d'infléchir son travail. Là, il y a vraiment un point de handicap, c'est pour ça qu'un comité de pilotage, un comité de suivi dont la fonction est bien définie, peut sans doute mieux jouer le rôle que ce genre

d'influence qu'on pouvait avoir par proximité avec lui...

En janvier, Jean-Pierre avait estimé avoir terminé la rédaction dans sa forme complète. Il y a eu beaucoup de critique, beaucoup de réticence. Pendant le premier semestre 1999, sur la base d'indications un petit peu décousues, il a essayé d'améliorer les choses, et puis en juin, je crois, la Fondation pour le progrès de l'homme a pris la décision de demander à Anne-Sophie le remaniement sur le texte... Ce n'est pas un comité de pilotage que fait Anne-Sophie, c'est un travail de comité de rédaction, c'est-à-dire relire, en disant non là, il y a des tunnels, on n'en sort pas, il faut couper...

Jean-Pierre était à la fois trop dedans et pas assez impliqué sur la dernière période. Il y a aussi que ses préoccupations personnelles le portent plus à l'analyse politique d'une part et à l'interpersonnel d'autre part que par exemple à la problématique du développement. C'est un domaine qu'il connaît mal ou même pas du tout.

Je crois que l'un des problèmes majeurs que je rencontre maintenant, c'est que les thèmes clé de l'expérience à capitaliser ressortent de problématiques qui doivent être pour l'auteur de la capitalisation au cœur de ses préoccupations. Il faut être concerné par la problématique ou les problématiques centrales de l'objet capitalisé, même si on ne connaît pas forcément bien...

En résumé, les points d'entrée importants :

1. Les problèmes de comités de suivi, d'accompagnement de l'auteur ;
2. Le choix du profil de l'auteur par rapport au sujet de l'expérience elle-même et/ou sa proximité aux problématiques de l'expérience ;
3. Et puis il y a le problème de qui et comment se fait, qui fait et comment on fait la fixation des objectifs finaux du travail de capitalisation.

Je crois qu'il y a un problème de ciblage. Avant même le ciblage il faut à la fois voir quelle est la conjoncture des idées, quels sont les points qui sont les plus problématiques, les plus débattus, et voir dans l'expérience ce qui peut s'y rapporter, faire ce travail d'adéquation entre la qualité de l'expérience et la nature des débats existants.

C'est une expérience qui est loin d'être pleinement satisfaisante. Dans le processus de production, avant d'arriver à la phase où on publie, il faut toujours garder 15 jours de plus, considérer que c'est fini 15 jours plus tôt, parce que les 15 derniers jours il y a une valeur ajoutée considérable en général, c'est là que les choses définitives se mettent en place.

Ce que je pense être une bonne capitalisation, c'est une capitalisation dans laquelle la production même de capitalisation est un élément de mise en mouvement de la structure, de l'organisme, et là, ça n'a pas été le cas. Ça a été une relation à sens unique, un peu, c'est-à-dire que l'auteur sollicitait les acteurs qui donnaient de l'information, un point de vue etc. Car il n'y a pas eu une véritable implication de l'association dans le travail, donc on a eu une cause de difficulté et de faiblesse supplémentaire. Ce vers quoi je voudrais aller, mais là encore il faut des moyens, c'est que la capitalisation d'une expérience soit le produit des acteurs d'une expérience mis en forme par l'auteur. Ce n'est pas ce qu'on a su faire.

Si on considère que l'évaluation consiste à rapporter les moyens aux résultats, grosso modo, la capitalisation n'a pas du tout cette finalité. En fait la quintessence de ce que doit être une capitalisation, c'est de faire réfléchir sur les méandres d'une histoire, d'une histoire de vie, d'une personne, de l'histoire d'un organisme, de l'histoire d'un combat, d'une lutte et de comprendre comment un problème se résout, comment, face à une difficulté, les acteurs se prennent les pieds dans le tapis ou trouvent des solutions qui permettent de surmonter la difficulté, comment à l'occasion de ces difficultés, de ces étapes, les gens acquièrent des points de vue, de l'idéologie ; mais il y a aussi la méthodologie des gens, comment elle se transforme autour d'un processus, autour d'une histoire. Une capitalisation c'est tout ça.

NOTES : J. Freyss est socio-économiste, actuellement en poste à la Mission interministérielle au codéveloppement et aux migrations internationales.

FREYSS, Jean ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme :

Adresse : 20 rue Pierre-Brossolette, 93130 Noisy-le-Sec, France. Tel 01 44 74 23 98. Fax 01 44 74 23 64.
jfreyss@FPH.fr

Sources :

ENTRETIEN.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; METHODOLOGIE

Les capitalisations d'expériences à Vétérinaires Sans Frontières

La capitalisation peut s'appuyer sur un collectif informel et extérieur qui atténue l'effet déstabilisant induit par le dévoilement des enjeux et des conflits cachés

Comment se situe le travail de capitalisation, et comment peut-il servir une certaine forme de résolution des conflits au sein des associations ? La question est de savoir qui fait la capitalisation et comment. Une bonne capitalisation a besoin d'être un peu extérieure, mais aussi de se nourrir de ce que sont les institutions et les gens. Tout le problème est de réaliser ce jeu d'allers et retours entre la personne extérieure et le fonctionnement interne.

Il y a eu, à Vétérinaires Sans Frontières, deux expériences de capitalisation. La première a abouti à la publication d'un dossier : «De la santé animale au développement de l'homme».

La deuxième expérience de capitalisation est celle que j'ai conduite après avoir quitté VSF et qui a abouti au livre «Libres associations» (1). Je pense que l'on peut faire un bon travail de capitalisation quand on a vraiment été dans la structure mais qu'à un moment on s'en extrait et que l'on observe un peu à distance. Tout travail de capitalisation bien fait met à jour des enjeux, des tensions, ce qui n'est pas grave puisqu'un système dynamique est un système en tension, mais il faut savoir jusqu'où exacerber ces tensions ou les assouplir, et pourquoi on le fait. Être extérieur est indispensable, mais il est ensuite très difficile de revenir dedans.

Dans la phase de construction de la capitalisation, des tensions, des conflits potentiels, des enjeux cachés se révèlent. Le capitaliseur butine les informations, puis s'enferme dans sa chambre d'or et essaie d'articuler le tout pour aboutir à une proposition, un constat, des idées. La grosse difficulté est de revenir vers les gens à qui on a pris de la moelle à un moment, que l'on a un peu déstabilisés, pour leur donner les quelques pistes de réflexion pour les restabiliser, ou au moins extraire de la plus-value de la première phase.

Nous avons diffusé «Libres associations» auprès de toutes les associations qui avaient été interpellées. Nous avons organisé une soirée débat à Lyon, mais toutes les associations ne se sont pas déplacées. J'en fais l'interprétation suivante : il y a un moment où certains n'ont pas envie de continuer à se poser un certain nombre de questions. C'est le problème de la réappropriation de la capitalisation. Si les gens n'ont pas envie de se poser la question au départ, ils n'ont pas envie de se la poser après. Il y a à la fois un certain nombre de certitudes profondes dans le fonctionnement associatif, et un certain nombre d'inquiétudes majeures, et les gens ont du mal à sortir de ça, parce qu'il y a toujours la crainte d'être illégitime, la crainte d'être attaqué. C'est à mon avis central dans le travail que l'on a fait sur le fonctionnement des associations, parce que leur ambition est justement d'avoir une gestion du pouvoir un peu différente du schéma classique, argent et politique. On est dans un schéma un peu hybride, ce n'est pas la représentativité électorale qui légitime, ce n'est pas la puissance économique, c'est la capacité à rassembler, c'est le capital social, c'est la pertinence idéologique, c'est le cha-

risme... C'est plus complexe et plus fragile aussi et dès l'instant où l'on essaie de mettre à jour ce fonctionnement, on met un coup d'éponge sur de la peinture qui s'écaille très vite.

L'accompagnement serait ici plus utile que dans la phase de « digestion » de la capitalisation. C'est être auprès de gens qui accouchent de leur expérience, parce que ce n'est pas toujours très facile. Je crois que le comité que l'on a mis en place et réuni deux fois a eu très clairement un rôle tampon, pour nous aider à orienter le travail, ce qui avait pour effet de dépassionner complètement celui-ci par rapport aux expériences intimes qu'il révélait.

J'ai quitté VSF en juin 1996, mais en septembre je me suis rendu compte que je ne digérais pas le fait que je n'avais pas tout compris. J'ai donc voulu faire quelque chose sur le fonctionnement des associations. Un ami m'a conseillé de n'en rien faire, que ce serait un règlement de comptes. Un autre ami m'a demandé si de cette façon je voulais faire ma propre psychothérapie. J'ai alors pensé faire ça avec quelqu'un d'autre, pour le vivre différemment, et parce que j'avais peur d'écrire. J'ai demandé à Fabienne Swiatly, que ça intéressait, de faire ce travail avec moi.

Nous avons des expériences très passionnelles, et il nous fallait trouver très vite un filtre pour nous aider. Nous avons donc eu l'idée de ce petit comité des sages, dès la proposition initiale de méthode. L'idée était de les solliciter à trois étapes : l'une très en amont, pour valider les grandes hypothèses de travail, une étape intermédiaire après les premiers entretiens pour discuter de l'articulation générale du raisonnement, puis une étape finale de « passage à la moulinette ». Il ne leur était pas demandé de cosigner, mais simplement de mettre le travail en pièces, de nous dire si ça leur plaisait ou non, et pourquoi. De notre côté nous nous réservions le droit de garder ou de jeter partie ou totalité de ce qu'ils nous diraient. Je pense que c'était un bon deal parce que ça a libéré complètement la parole des uns et des autres.

Les personnes qui composaient ce groupe avaient été choisies : des gens ayant un regard sur des secteurs du monde associatif que l'on ne connaît pas, et d'autre part des gens avec un regard plus thématique, journalistique, juridique, sociologique. Nous avons essayé de privilégier aussi des gens avec qui il y avait déjà une certaine complicité ou affinité, dont on savait qu'ils joueraient le jeu.

Nous avons réuni le comité avant de faire le dernier chapitre. Un peu coincés pour finir, nous leur avons présenté les différentes hypothèses. En fait eux nous ont dit que ça suffisait, et qu'il fallait surtout finir vite en faisant une conclusion courte.

Ce travail s'est échelonné entre février 1997 et novembre 1998, mais la rédaction des 7 premiers chapitres était terminée en décembre 1997. En temps de travail effectif, ce sont quand même deux mois pleins d'écriture. Seul, j'aurais vite été perdu. Entre ce fait là et la mise en place du comité, nous nous sentions solides, en particulier sur le fond de l'argumentaire. Si je devais repenser le fonctionnement du comité, je garderais la règle du jeu, qui était très bonne. C'était une bonne méthode. Cela rejoint d'ailleurs l'un des points de l'argumentaire qui est développé dans le document final : pour la bonne gouvernance d'un processus collectif, ou d'un processus d'innovation, ou de création, il faut vraiment alterner l'informel et le formel.

Le gros problème des associations, c'est que tous les débats sont pollués par les

enjeux de pouvoir. Le fait de trouver un cercle très informel où la règle du jeu est que l'on n'est pas là à titre institutionnel, est fondamental. C'est très difficile à faire, mais je pense que c'est indispensable.

NOTES : (1) Bruno Rebelle, Fabienne Swiatly, «Libres associations», Ed. Desclée de Brouwer, 1999, coll. «Gouvernances démocratiques». L'auteur est l'ex-président de Vétérinaires Sans Frontières, actuel secrétaire général de Greenpeace.

REBELLE, Bruno ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme : Greenpeace

Adresse : 87 Chemin de l'Indienne, 69370 Saint Didier au Mont d'Or. Tel 01 53 43 85 81/04 78 35 01 15. Fax 01 42 66 56 04. bruno.rebelle@diala.greenpeace.org

Sources :

ENTRETIEN. France.

MOTS CLES

Mots clés DPH :

4.3. Pour qui capitalise-t-on ?

Nous avons développé la question des acteurs dans le sens de « ceux qui capitalisent », mais il convient de se projeter dans le « pour qui capitalise-t-on » ? Est-ce pour soi, pour un ou des individus, pour un groupe, une institution ?

Une fois de plus, l'important n'est pas d'émettre un jugement par rapport à ceux à qui l'on destine la capitalisation, mais bien que l'on ait été capable de les identifier, et que l'on puisse tout au long du processus adopter une attitude et un langage appropriés.

De nombreuses personnes sollicitées dans le cadre de cette étude ont insisté sur ce point : définir le « pour qui » l'on capitalise étant fondamental.

Capitalisation pour qui ? \Rightarrow Appropriation par qui ?

Par le biais de la capitalisation nous pouvons envisager un retour aux formes de communication les plus simples et naturelles, que nous perdons probablement de vue aujourd'hui, emportés par le tourbillon des nouvelles technologies. Se raconter, partager, cela reste finalement ce que nous savons faire depuis longtemps, ou croyons savoir faire ! Car ce qui compte, c'est bien la relation à l'autre et non la communication si celle-ci a perdu ses repères. La relation implique que l'on trouve son chemin pour établir l'échange, et c'est ce qui comporte un intérêt.

Mais quel lien entre la capitalisation et la relation ? Noël Cannat nous répondrait qu'il faut avoir été en mesure de recenser régulièrement ces différents signaux, les avoir gérés, rangés, analysés, pour un jour être en mesure de les mettre bout à bout.

Quelques fiches d'expérience :

Fiche 30 : François Greslou – Ingénieur agronome

Fiche 31 : François-Xavier Verschave – Survie

Fiche 32 : François Fairon – Historien public

Fiche 33 : Bertrand Verfaillie – Journaliste

Vingt ans d'expérience de coopération dans les Andes péruviennes font l'objet d'un livre encore à la recherche de son public

Il m'aura fallu une quinzaine d'années de travail sur le terrain pour comprendre que le développement des paysans andins ne passait pas par le simple transfert et l'adoption de leur part de savoirs occidentaux : techniques « modernes » de l'agriculture, méthode de recherche-action (études des systèmes agraires, de la gestion des terroirs), modalité « démocratique » d'organisation sociale.

Avec un ami péruvien qui arrivait au même constat, nous voulions inverser la démarche des projets de développement en faisant passer l'idée que le développement devait d'abord s'appuyer sur les savoirs propres de cette civilisation andine, ce qui supposait dans un premier temps de les connaître et de les valoriser. Grâce à l'aide de la FPH qui partageait cette approche, nous avons créé en 1987 le PRATEC (Proyecto Andino de Tecnologias Campesinas), une ONG péruvienne.

Trois ans plus tard, la situation de violence sociopolitique dans les Andes m'a contraint à rentrer en France et la FPH m'a proposé une année sabbatique, pour d'une part me permettre d'atterrir dans mon pays après 20 ans d'absence, et d'autre part faire le bilan de mon expérience dans les pays andins (on ne parlait pas encore de capitalisation !).

Le point de départ proposé par la FPH a été de favoriser la rencontre entre quelques personnes pour réfléchir sur la coopération Nord-Sud, fondée sur ce qu'à l'époque nous avons appelé le modèle « missionnaire ». Ce petit groupe a diffusé les résultats de ses travaux dans : « Coopérants, volontaires et avatars du modèle missionnaire » (1) et a organisé une rencontre de Saint Sabin le 19 juin 1991 avec une soixantaine de participants.

Plus tard, la FPH m'a donné l'occasion de présenter et de discuter la démarche du PRATEC lors d'une autre rencontre de Saint Sabin, le 30 septembre 1991 (2). Parallèlement, la FPH insistait pour que je rédige un livre témoignage sur mon parcours de coopérant, en essayant de mettre en évidence l'évolution que j'avais vécue et qui m'avait fait passer de la situation de colporteur des techniques modernes de la « révolution verte » à celle de farouche défenseur des savoirs paysans traditionnels.

Sans être vraiment explicite, le livre-témoignage que je devais écrire devait contribuer à mettre en cause le modèle « missionnaire » et jeter les bases d'une coopération différente qui, plus respectueuse du savoir de l'Autre, devrait se concevoir en terme d'échanges réciproques plutôt que de transferts d'un savoir occidental supposé universel (co-opérer : travailler ensemble).

En dehors de quelques rapports et articles, je n'avais jamais rien écrit. J'étais un homme de terrain et je me sentais tout à fait incapable de me lancer dans cette opération, réservée à des spécialistes, qui consiste à écrire un livre. Mes premières pages font l'objet de deux conseils précieux de la part de Michel Sauquet, responsable des publications à la FPH :

Comme j'étais trop pressé et passionné pour expliquer et faire passer mes idées et mes convictions, le corps du texte était constitué de discours plus ou moins théoriques (et donc fastidieux) que j'illustrais par des petites histoires vécues et des anecdotes relé-

guées en bas de pages. Michel Sauquet m'a fait comprendre qu'il fallait que je fasse exactement l'inverse : raconter mon vécu pour amener le lecteur à découvrir l'idée de fond et la conviction qu'il a engendré ;

Par fausse pudeur, je n'avais pas osé utiliser le « je » et je racontais mon histoire à la troisième personne, ce qui n'avait pas de sens !

J'ai recherché et relu tout ce que j'avais écrit pendant ces vingt ans passés au Pérou : les rapports officiels d'activités, la correspondance avec mes supérieurs français et surtout toutes les lettres que j'avais envoyées à mes parents (en moyenne deux par mois) et que ma mère avait eu la très bonne idée de garder. C'est surtout dans ces dernières que j'ai retrouvé le vrai « vécu » : mes impressions du moment, les détails de certaines anecdotes.

Et petit à petit, ce travail d'écriture que je considérais au début comme un pensum est devenu un vrai plaisir au point que je me suis laissé emporter par l'enthousiasme et que j'ai écrit une centaine de pages de trop. De 350 pages, l'éditeur (Syros) m'a demandé de réduire à 250 !

Avant de remettre mon manuscrit à l'éditeur, Michel Sauquet l'avait fait relire par un « plumiste » qui a fait un gros travail pour simplifier des phrases et remettre un peu d'ordre dans la distribution des paragraphes.

La diffusion est le point faible de l'histoire.

D'abord le titre du livre : Je n'ai pas encore compris pourquoi l'éditeur a imposé un titre aussi incompréhensible (« Le coopérant, missionnaire ou médiateur ? ») s'il avait vraiment l'intention de le vendre. Et en effet, des 2000 exemplaires tirés, seulement 800 environ ont été vendus !

Autres défaillances :

– Nous n'avons pas pris la peine, avec la FPH et l'éditeur, d'organiser une petite réunion pour lancer le livre ;

– Nous n'avons pas pris le temps de demander à une personnalité de bien vouloir rédiger une préface ;

– Je n'ai pas fait beaucoup d'efforts pour promouvoir moi-même mon livre lors de réunions, conférences ou autres manifestations publiques.

A part la quarantaine de lettres que j'ai reçues de mes amis et proches pour me féliciter et me dire combien ils partageaient mes convictions, je n'ai aucune idée de l'impact que ce livre (cette capitalisation) a pu et peut continuer à avoir.

NOTES : (1) Ed. FPH, coll. «Dossiers pour un débat» N° 4. (2) qui a donné lieu à l'édition de : «La revalorisation des savoirs paysans : retour au passé ou pilier d'un futur différent ? L'exemple des sociétés andines», FPH, document de travail N° 19. F. Greslou est ingénieur agronome, spécialiste des Andes péruviennes. Le livre dont il est question dans cette fiche s'intitule : «Le coopérant, missionnaire ou médiateur : rencontre des cultures et développement dans les Andes : un témoignage», ed. Syros/FPH, coll. «ateliers du développement», 1995.

GRESLOU, François – 199912

Organisme :

Adresse : 24 rue du Jeu, 34830 Clapiers.

Sources :

TEXTE ORIGINAL.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; PROJET DE DEVELOPPEMENT ; VALORISATION DES SAVOIRS TRADITIONNELS

Géographie : PEROU ; FRANCE

La capitalisation d'expérience de SURVIE

Quand le public qui s'avère intéressé n'est pas celui qui était visé au départ...

Le problème de SURVIE est compliqué. On se bat depuis un certain nombre d'années au milieu de choses qui ne marchent pas. Et capitaliser des choses qui ne fonctionnent pas, c'est plus difficile !

Nous sommes tombés sans le savoir, car ce n'était pas notre choix, sur un obstacle en granit. Notre capitalisation, ce n'était pas pour dire : «on a réussi à percer un tunnel, on fait comme ci, et comme ça», mais plutôt : «on veut percer un tunnel, et on n'y arrive pas pour toutes sortes de raisons. Qu'est ce qui ferait que l'on puisse mieux s'y prendre ?». Peut-être est-ce le genre de combat qui met 20 ou 25 ans, car l'on touche à des points de crispation centraux.

Il y a sûrement des tas de choses qui sont sorties de cette capitalisation. Par exemple, ce qui s'est discuté avec les Africains a été l'instrument intéressant d'une prise de conscience maintenant décisive.

Nous écrivons auprès du public français, nous lui diffusons de l'information. Nous nous rendons compte que ce travail destiné à un public français passionné d'une manière incroyable les Africains. Ce que nous faisons est devenu une référence à travers toute l'Afrique, et même pour de grands médias européens ou d'outre atlantique. Nous écrivons pour les Français, et ça intéresse tout le monde sauf les Français. Mais en intéressant les Africains et les gens d'autres pays, ça fait évoluer de manière considérable les représentations. En Afrique, d'abord chez les partenaires européens de la France, cela produit aussi des effets politiques. A cause de nos publications, d'autres pays décryptent mieux le double langage de la France. C'est paradoxal, mais ça s'amplifie.

Nos livres ne sont pas écrits pour ce public étranger. Mais les Africains nous disent : «Finalement, en balayant devant votre porte, vous nous donnez accès à toute une part d'histoire qui nous a été cachée jusqu'à présent». Nous avons découvert cela à l'occasion de la capitalisation, lors d'une table ronde avec les Africains.

De même, le travail avec les parlementaires a contribué à nous faire comprendre que cette voie que nous avons choisie, d'interpeller les parlementaires, était peut-être à ce moment là trop difficile.

La table ronde avec les militants a contribué à affiner notre prise de conscience des difficultés du travail civique.

Tout cela a été intégré dans notre réflexion stratégique, puisque la stratégie, c'est la dialectique entre les objectifs et les moyens, et que notre problème, c'est la faiblesse de nos moyens. On a un grand écart entre nos objectifs et nos moyens. Cela demande une réflexion permanente.

La référence à l'affaire Dreyfus me paraît de plus en plus pertinente (1). Cette affaire, structurante pour la société française, était au départ un combat pratiquement perdu d'avance, entre ceux qui revendiquaient la vérité et la justice et ceux qui brandissaient l'absolu de la patrie et l'honneur de l'armée. Grâce à la victoire du camp dreyfusard, il y a eu une profonde transformation de la structure mentale française. Finalement, il n'est

plus tout à fait évident en France que la patrie doive l'emporter sur la justice et la vérité.

Ce qui paraît évident, c'est, comme dirait Aimé Jacquet, «le collectif», c'est-à-dire : «jouons tous unis du côté de la patrie». Certes il faut faciliter et réunir des énergies collectives et politiques, mais pas à n'importe quel prix.

Nous, nous faisons de la politique en prenant exactement le contre-pied des ressorts de la politique. Nous mettons en garde contre les ciments à prise trop rapide. On nous dit souvent : «Si vous avez des difficultés à faire passer votre message, c'est qu'il faut changer votre message».

Ce qui intéresse les Africains par rapport à nos ouvrages, c'est que ce sont des citoyens français qui écrivent pour les Français. Si on se mettait à écrire pour les Africains, ce serait une catastrophe. C'est fascinant : on écrit en français pour des Français, et les Français nous disent : «On ne comprend pas». Ils ne comprennent pas car ils ne rentrent pas dans le paysage. Les Africains, mêmes ceux qui ont fait peu d'études, comprennent tout, tout de suite. Jamais un Africain ne nous a dit que c'était trop compliqué, alors que des docteurs, des universitaires, nous disent ne pas comprendre. C'est extraordinaire.

On peut aujourd'hui comprendre plus vite certaines choses, mais on peut aussi être plus impuissant. On n'a pas forcément les remèdes. A partir du moment où on fait de la politique, on ne contrôle pas le jeu des acteurs qui ont une certaine liberté. On peut essayer de les combattre, mais pas de les supprimer. Il faut arrêter d'empêcher un certain nombre de gens en Afrique d'entrer dans l'écriture de leur propre histoire. L'expansion coloniale doit cesser de choisir les acteurs à la place des gens. Mais entrer dans l'indépendance ne veut pas dire que l'on rentre au paradis. Il peut aussi surgir de très mauvais acteurs.

NOTES : (1) L'une des grandes crises politiques de la III^e République française. Alfred Dreyfus, un officier juif, est condamné par le conseil de guerre à la déportation perpétuelle dans une enceinte fortifiée en décembre 1894 pour avoir livré des documents à l'Allemagne. Deux ans plus tard, on découvre que la trahison a été le fait d'un autre officier (non juif) mais celui-ci est «couvert» et on ne veut pas revenir sur le jugement. Le scandale éclate, Zola écrit le fameux «j'accuse» dans l'«Aurore» en janvier 1898. La France se divise en «dreyfusards» et «antidreyfusards». La crise politique qui s'ensuit amènera au pouvoir la coalition des gauches, Dreyfus est gracié puis réhabilité en 1906. Le calme reviendra ; s'ouvre l'ère de la république radicale. F. X. Verschave est membre de Survie.

VERSCHAVE, François Xavier ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme : SURVIE

Adresse : 57 avenue du Maine, 75014 Paris

Sources :

ENTRETIEN. France.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; ECHANGE D'EXPERIENCES ; CONNAISSANCE POUR L'ACTION ; DIFFUSION ; VALORISATION DE L'EXPERIENCE

Géographie : FRANCE ; AFRIQUE

Capitaliser des mémoires collectives pour une meilleure appréhension de l'histoire

Cela fait désormais 8 ans que j'exerce le métier d'historien-conseil. Je travaille sur les thèmes de l'histoire locale et de la transmission orale de la mémoire. Je dirais que mon activité vise à rapprocher les gens de leur histoire, pensant qu'elle est un facteur de dynamisme dans la construction de leur présent, parce qu'elle souligne des cheminements, des identités, des racines propres à chacun. L'histoire locale fait référence au territoire quotidien des gens. La transmission orale de la mémoire apporte un supplément d'âme au temps, si impersonnel lorsqu'il est anonyme. Le xx^e siècle a connu de tels changements que de mémoire d'homme, comme le consacre la formule, il y a beaucoup à connaître. L'histoire locale donne une clé de lecture pour aller vers l'histoire des autres, vers une histoire universelle. A une époque où tout va si vite, où aujourd'hui semble déjà appartenir au passé, cette mise en avant de l'histoire n'est pas fortuite.

La réunion des 4 et 5 mai rue Saint Sabin (1) m'a incliné à voir dans la capitalisation d'expérience un excellent outil de travail pour l'histoire locale.

La capitalisation de mémoires collectives peut aider les habitants à valoriser leurs identités et à avoir des repères. La capitalisation, dans son fonctionnement souligne le rôle fondamental de la mémoire et s'attache à ce que sa transmission soit la plus juste possible. Ce sont là, deux des conditions nécessaires pour que l'histoire locale se rapproche réellement des hommes et vice-versa. La capitalisation doit permettre le passage d'une série d'informations isolées, en un savoir structuré.

L'historien italien Alessandro Truizi mettait en avant le concept d'histoire participante. Celle-ci, associant des habitants et des professionnels, se devait de valoriser les parcours individuels, des familles, de toutes les familles et surtout celles parmi les classes laborieuses. Il voulait empêcher une falsification et une confiscation de l'histoire au profit d'une classe dirigeante.

Aujourd'hui, en Europe et en Amérique Latine, de nombreuses expériences mettent en avant l'histoire locale.

Au Brésil, Edmir Perroti travaille à l'école des communications et des arts de l'université de Sao Paulo. Il a ouvert, il y a 3 ans, une Station Mémoire dans un quartier. Son idée est née il y a de cela 10 ans, lorsqu'une vieille dame lui a dit qu'elle et tous ses voisins avaient construit, façonné le quartier. Il a compris que l'histoire privée de toutes ces familles devaient investir le domaine public. Il a conçu un logiciel informatique qui permet une transmission dynamique de la mémoire. En recherchant lui-même des informations, l'utilisateur en retient davantage.

En Allemagne, à Hambourg, 14 boutiques d'histoire soulignent l'histoire des quartiers. Des rencontres entre habitants et professionnels, des animations regroupant des jeunes et des personnes âgées ont lieu. A Brême, un café d'histoire, fonctionnant sur le même modèle a ouvert.

En France, dans l'Académie de Créteil, des «classes villes», sur le modèle des «classes vertes» apprennent aux enfants à redécouvrir leur ville. A Ivry, un observatoire de la ville s'est installé au sommet d'une tour. De là, les enfants voient la ville comme une carte, où les différentes époques de sa construction se lisent aisément. A Wasquehal, l'association «Grandparenfants» multiplie les rencontres entre jeunes et anciens. Dans les établissements scolaires, il en va de même. Les emplois-jeunes de gardien de la mémoire se développent. L'édition du Monde du 18-19 juillet 1999, évoquait dans l'un de ses articles l'hypothèse de la création d'un ministère de la mémoire, en remplacement du ministère des anciens combattants.

NOTES : (1) La FPH a entrepris un bilan de dix ans de sa politique de capitalisation d'expériences avec la participation d'une quarantaine de partenaires. Un document préparatoire composé de fiches d'expériences a été produit, puis un atelier de travail s'est déroulé à la FPH les 4 et 5 mai 2000. F. Fairon se définit comme «historien public». Il est l'auteur de «La plume partagée» DD 85, Ed. ECLM

FAIRON, François – 199912

Organisme :

Adresse : 167/1 rue de Lannoy. 59100 Roubaix. Tel 03 20 73 10 60. fairon@aol.com

Sources :

TEXTE ORIGINAL.

MOTS CLES

Mots clés DPH : HISTOIRE ; CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; MEMOIRE COLLECTIVE

Géographie : FRANCE

La capitalisation est un acte de partage

A priori je ne vois pas d'autre sens possible à la capitalisation que celui lié au partage. Une capitalisation s'inscrit dans un parcours de vie.

Je suis journaliste de formation, et pour moi cette démarche est vraiment centrale. Je suis quelqu'un qui reçoit un certain nombre d'informations, qui les ordonne et qui les transmet. Je ne conçois pas d'autre idée du journalisme que celle-ci, le but premier de tout cela étant de réduire la complexité du monde.

Mon expérience la plus originale s'est faite avec l'appui de la FPH sur Roubaix.

A Roubaix j'arrivais à garder l'essence de ma profession, c'est-à-dire à transmettre quelque chose. Toute la démarche était axée sur le fait qu'il fallait transmettre la mémoire d'une certaine culture militante qui semblait s'estomper. On constatait que la ville et ses acteurs étaient soit perdus et qu'ils n'avaient plus aucune référence, soit recommençaient à chaque fois à inventer le fil à couper le beurre en repassant par des épisodes militants qui avaient déjà été vécus dans le passé. L'idée était donc de resituer ces différentes époques militantes à Roubaix.

J'ai entamé ce travail fin 1995. J'ai donc passé un an à Roubaix, où j'ai interviewé une centaine d'acteurs, assisté à des dizaines de réunions, et récupéré des kilos de documents. Je me suis ainsi retrouvé avec une matière première assez importante sur l'histoire récente de Roubaix et son actualité.

A partir de là l'idée était de faire un livre dont l'écriture aurait été « rebattue » à l'occasion de trois débats. On a en fait plutôt ponctué l'écriture par trois débats thématiques et généralistes sur la participation des habitants et l'engagement associatif, ce qui a quand même permis de nourrir mon écriture et mon propos.

L'appropriation n'a pas vraiment été effective car à Roubaix à ce moment-là, que ce soit au plan municipal ou associatif, on était tombé très bas en terme de dynamique.

Je ne m'attendais pas à de tels clivages, je ne me voyais pas non plus en superman, mais je pensais être reçu de manière favorable par des gens qui me semblaient complètement perdus et ne sachant plus comment agir. En fait ça a été un raidissement plutôt qu'un accueil. Je ne m'attendais pas à cette réaction car je me méfiais beaucoup plus de la récupération politique du livre.

Cette expérience m'a apporté beaucoup de satisfactions. D'un point de vue professionnel, ce sont 9 mois d'enquête et 200 pages rédigées et des distances qui permettent de faire du bon boulot, enfin qui me correspondent à la fois en terme de rythme et du souci que j'ai d'approfondir les choses.

Je suis la vie municipale, la vie de la commune, et je vois apparaître dans les décisions de la municipalité des hypothèses que j'émettais, voire des recommandations. Je vois où se créent les structures, je vois se profiler des engagements. Ça ne vient pas seulement du livre, mais on peut au moins dire qu'il y a coïncidence entre les choses qui sont écrites et les choses qui se font. Je sais que les gens ont lu ce livre et que cela a raffermi l'engagement associatif de certains.

Actuellement je travaille avec une association de Roubaix, AME Services, qui propose des ateliers dans le cadre d'une démarche d'insertion. Il y a un atelier lecture dans les écoles, un atelier cuisine, un « resto du cœur » pour les RMistes. Et puis c'est une sorte

de régie de quartier. L'action de cette association s'inscrit dans un grand projet urbain et l'on m'a demandé de restituer ce que faisait cette association auprès d'un public de décideurs ou d'acteurs de la politique de la ville. Le directeur de l'association a vu là une opportunité pour aller plus loin et m'a demandé de les aider à creuser des questions avec leurs partenaires du quartier : Comment peut-on créer des animations de quartier ? Comment peut-on créer des emplois avec une population qui est largement inemployable ?

Je me suis d'abord assuré que je pouvais trouver un terrain d'entente entre celui qui me commande du travail et le directeur de l'association, puis on a établi un programme d'immersion. J'observe, j'essaie d'obtenir des renseignements pratiques pour vraiment cerner le sujet. Je vais faire une synthèse pendant l'été, tout relire, puis revenir dans chaque équipe (dans les 5 ateliers) avec des questions problématisées. On va organiser 2 à 3 réunions par atelier. C'est une méthode qui a été mise au point laborieusement car il ne fallait pas aller trop vite dans la problématique et préparer une restitution dite participative, c'est-à-dire y associer au maximum les gens.

Dans une démarche de capitalisation, il ne faut pas hésiter à placer la barre haut même si on ne la tient pas forcément et que l'exigence est parfois assez ardue. En même temps, il est intéressant de bénéficier de l'intervention d'un tiers, c'est-à-dire d'un regard extérieur sur le travail de capitalisation. C'est à peu près incontournable mais ce tiers ne doit pas être complètement étranger et ne doit pas hésiter à rentrer au milieu du cercle.

On n'écoute bien que si on laisse entendre à la personne qu'on va lui répondre. Et elle ne se confie bien que si elle sait qu'on va lui répondre. Ça veut dire qu'il faut être engagé, et que si l'on est complètement extérieur, on ne recueille rien. On doit aussi donner la parole, mais tous les mots ont un double sens. Il faut aussi répondre de sa démarche, être prêt à répondre en permanence de sa démarche, être aussi prêt à être remis en cause, avoir des comptes à donner, c'est-à-dire afficher une position et répondre.

L'évaluation, ce n'est pas la même chose. On ne fait pas une évaluation pour partager, on fait une évaluation pour auditer, pour contrôler, pour améliorer. C'est une question d'efficacité mais ce n'est pas du partage. L'évaluation sert éventuellement à exercer une autorité de tutelle alors que la capitalisation est beaucoup plus large.

NOTES : B. Verfaillie est journaliste indépendant et conseiller en communication, membre d'association engagée dans le combat pour le droit au logement, la lutte contre l'exclusion.

VERFAILLIE, Bertrand ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme :

Adresse : 159 rue Jeanne Maillote, 59110 La Madeleine, France. Tel 03 20 15 93 77. Fax 03 20 15 93 69

Sources :

ENTRETIEN.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE. JOURNALISME ; JOURNALISTE

5.

Le calendrier d'une capitalisation d'expérience

5.1. Capitalisation ponctuelle ou permanente ?

Entre processus permanent et démarche ponctuelle, les deux angles d'approche de la capitalisation d'expérience semblent *a priori* bien distincts.

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 compose 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 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 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.

5.2. Quand capitalise-t-on ?

Cette question concerne plus directement la capitalisation ponctuelle, dans le sens où une démarche de capitalisation permanente aura peut-être des moments forts ou significatifs, mais pas de «calendrier» ni d'échéances de même nature que la démarche ponctuelle l'impose.

On peut capitaliser à tout moment, mais peut-être s'agit-il ici de se demander une fois de plus ce que sont les objectifs de la capitalisation, puis finalement qui la «porte». Selon ce que l'on souhaite réaliser en initiant la capitalisation, selon les envies mais aussi les blocages, et finalement selon les acteurs, elle pourra se dérouler à différents moments, comme par exemple :

Entre deux projets ;

A la fin d'une action, d'un projet ;
En période de crise ;
Régulièrement, périodiquement ;
A un moment fort, lors d'une réorientation par exemple ;
A un point de maturation identifié ;
Ou bien finalement en continu, pour un processus permanent.

5.3. Combien de temps dure une capitalisation ?

Ou bien encore, peut-on prendre son temps ? Une fois de plus, il nous faut dissocier les deux démarches, ponctuelle et permanente, car la question ne semble pas valide dans le cadre de la capitalisation permanente. Mais une fois encore également, les temps forts de la capitalisation permanente pourraient ressembler aux étapes de la capitalisation ponctuelle.

Quelle peut être la durée d'une capitalisation ? De quelques jours à 3 ou 4 années, la « vitesse » sera variable en fonction des cas, des situations, du contexte, et des motivations.

5.4. La « deadline » libératrice

L'échéance maintes fois repoussée et les délais outrepassés n'auront de cesse si une date limite n'est fixée, ou au moins un échéancier sévère, après qu'un peu de lest ait été donné. C'est effectivement ce resserrement dans le temps qui 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.

5.5. Construire son rythme

Si les décisions doivent être prises par la personne ou le groupe concerné, 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 dans ce sens.

Quelques fiches d'expérience :

Fiche 34 : Noël Cannat – Consultant

Fiche 35 : Georges Jay – GRDR

Fiche 36 : François Doligez – IRAM

La capitalisation : un menuet

Des temps et des espaces de récupération, détours stratégiques, sont nécessaires pour avancer

Pour moi la capitalisation est une sorte de danse, ou une marche : un pas en avant, un pas en arrière, un autre petit pas en avant, qui va donner l'orientation pour la suite. Immersion, récupération, puis invention. Pour moi c'est capital et ça a des répercussions dans beaucoup de domaines.

La plupart des maux dont notre société souffre actuellement vient du fait que nous concevons nos actions en termes d'agressivité, de compétitivité : non seulement aller de l'avant, mais aller plus vite que les autres, et l'on oublie complètement la phase de récupération. Et ce qui est bien pire, c'est que l'on oublie de créer dans les structures urbaines, dans les villes, les espaces intermédiaires où cette récupération pourrait avoir lieu.

Avoir des espaces de récupération, c'est essentiel. Dans un bureau par exemple, il n'y a pas d'endroit où s'allonger. Pour moi, quand je travaille, un moment vient où je sens que ça fléchit. Je viens par exemple de faire une faute de frappe à l'ordinateur. Je m'arrête, je ferme, je mets en veille. Je m'allonge et me laisse aller. Au bout de 20 minutes, ça repart pour plusieurs heures.

Se donner ces moyens, comme le mi-temps, semble un luxe, mais ce n'est qu'apparent. C'est de la stratégie. Même dans le système compétitif actuel, ce qui fait progresser quelqu'un, c'est la capacité d'avoir un plus, une faculté d'invention, une créativité plus grande, de savoir mieux se situer par rapport au problème. Si vous êtes pris dans un engrenage, vous n'aurez pas le temps d'avoir ça. Donc c'est une sorte d'investissement dans le temps que vous faites. Il faut investir dans le temps, et pas seulement pour recevoir de l'argent.

Le vrai drame des bidonvilles, de la misère, c'est de vivre au jour le jour. Au lieu de parler d'éradiquer la pauvreté, ce qui est absurde, il faut d'abord permettre aux gens de prendre du recul. Ce que fait Mohamed Yunus, de la Grameen Bank, revient à cela : donner aux gens une petite possibilité de recul. La véritable aide c'est de donner aux gens la capacité de recul que leur état de dénuement leur interdit.

Et L'espace relationnel

Dans l'éducation, la famille et le monde extérieur, représenté par les médias, la presse, ce que l'on voit dans la rue l'organisation de l'espace est importante. Les espaces intermédiaires pour moi correspondent dans le domaine social à la récupération dans le domaine psychologique. Le lieu intermédiaire est un champ relationnel, où se tissent des relations entre les personnes. «Relation» ne veut pas dire pure «communication», il peut y avoir communication sans relation. Or ce qui compte c'est la relation entre deux êtres, ce n'est pas la communication, nous ne sommes pas des espèces d'émetteurs-récepteurs avec des flux qui vont de l'un dans l'autre, nous ne sommes pas des vases communicants. La communication n'est donc fondée, ou justifiée, que s'il y a une relation, et il n'y a relation que s'il y a un tiers. Le tiers, c'est le projet. C'est la famille

par exemple, avec les enfants comme projet, c'est Dieu dans un monastère.

La ligne indirecte est le meilleur chemin

On retrouve toujours ce mouvement d'aller en avant, de se récupérer, et de préparer les éléments d'un progrès, d'une avancée plus lointaine, mais qui ne sera donc pas strictement linéaire. C'est très important, et c'est ce qui contredit l'esprit même de notre civilisation de pensée linéaire, à l'inverse de la pensée africaine, qui fait des détours, ou de la pensée chinoise, qui est une pensée du labyrinthe. Comme le dit François Jullien, c'est le détour qui donne l'accès. La ligne directe est utile dans certains moments, pour faire une percée. Mais si elle n'est pas suivie d'une récupération, de la création d'espaces intermédiaires, c'est-à-dire d'espaces qui concentrent les énergies en vue d'une avancée ultérieure, et bien vous aboutissez à la névrose, à tous ces gens déprimés, dépressifs, qui prennent des anxiolytiques c'est notre système social qui est en cause.

La nécessité d'unir les contraires va contre notre culture. Les chinois le savent bien. On ne fait rien sans unir les contraires. Il n'y a pas de jour sans nuit, d'homme sans femme, de jeune sans vieux. C'est le contraire qui nous fait être.

C'est lorsque l'on rencontre un obstacle que l'on perçoit ce besoin de récupération. On se casse le nez. Un embranchement a été pris qui se révèle être une impasse. Il ne faut pas tout casser mais chercher l'endroit où ça a dévié. C'est l'évaluation. C'est une évaluation non pas dans l'intention de juger l'acte, mais dans celle d'en reformuler le but.

L'évaluation peut se concevoir ainsi à condition qu'elle ait été précédée d'une période de récupération. Mais dans une société permissive comme la nôtre, c'est toujours très délicat à faire comprendre (pour éviter une interprétation hédoniste).

Nous sommes passés avec mai 68 d'une société autoritaire et répressive, à une société toute aussi violente, mais qui n'ose plus appeler les choses par leur nom, qui se fait des montagnes de rien. Notre société est passée d'une extrême à l'autre. C'est très caractéristique de la pensée de l'occident, ce que François Jullien appelle «la pensée de l'affrontement» (pensée binaire, du tout ou rien). La Chine au contraire, c'est le détour. On retrouve cela dans les stratégies militaires. Nous sommes toujours dans la logique de l'affrontement, droite/gauche, alors que l'on a un pied droit et un pied gauche, et que si l'on veut marcher, il faut être tantôt à droite, tantôt à gauche.

L'existence impose un rythme, des années creuses ou sabbatiques, de récupération. Les deux erreurs à ne pas faire, au plan individuel ou associatif, sont de culpabiliser ou d'agresser.

L'année précédant l'année creuse est une année germe. C'est alors que se font les synthèses qui donneront orientation au cycle suivant, après l'année de récupération. C'est une année pivot. Puis s'ensuivent 3 ou 4 années tiges ou fleurs. L'année germe est traître car on est en sommet de la courbe on peut se croire tout permis, mais c'est le moment de stopper.

NOTES : L'auteur est un ancien expert des Nations Unies et de la Banque Mondiale.

CANNAT, Noël ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme :

Adresse : Chemin des Lironnes, Assas, 34820 Teyran, France. Tel 0467597047

Sources :

ENTRETIEN. France.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; PROCESSUS DE CAPITALISATION ; MOBILISATION DE L'EXPERIENCE ; CONNAISSANCE POUR L'ACTION ; RELATION REFLEXION ACTION

Géographie : Monde

La capitalisation, comme une psychanalyse, coûte cher, dure longtemps et il faut l'avoir décidée

Depuis le mois de juillet 1998, je suis secrétaire général du GRDR. Le GRDR a été fondé en 1969 par d'anciens coopérants du Sénégal et des migrants en France et va donc bientôt avoir 30 ans. L'idée de base provenant des migrants du Sud du Sahara de zones rurales était que pendant qu'ils étaient en France ils pouvaient apprendre quelque chose qui leur serve à leur retour. On pourrait donc dire qu'ils ont inventé le codéveloppement, accompagnés par le GRDR.

Au niveau du GRDR, je crois que l'on est toujours en train d'analyser l'environnement dans lequel on travaille. C'est un point important par rapport à la capitalisation. On réfléchit avec les gens, on mène beaucoup de séminaires avec nos partenaires, on en tire des notes pour l'action. Mais on ne mène pas une capitalisation aussi approfondie et qui pourrait nous permettre d'écrire des livres comme le fait l'IRAM. On a autant de matière qu'eux, mais on n'a pas les moyens.

Nous avons eu des moyens grâce à la FPH, avec Philippe Lavigne, qui est maintenant au GRET, mais on ne fait pas vraiment de capitalisation. Philippe Lavigne nous a beaucoup aidés parce que c'était sa tâche principale. Il a regardé tout ce qui avait été fait, il est allé sur le terrain, et il a analysé tranquillement, puis proposé de nouvelles actions.

Il y a eu une autre expérience de capitalisation il y a peu de temps. Nous avons présenté une demande au Ministère de la Coopération il y a 3 ans, et Jacques Derclaye a fait une capitalisation sur notre expérience de terrain. Le fait que cette personne n'ait eu qu'un seul objectif, la capitalisation, est très important et a permis un travail de qualité. Cette capitalisation nous a permis de monter une nouvelle cellule fort intéressante, qui nous a amené à avoir une convention d'objectifs avec le Ministère de la Coopération.

Cette capitalisation faite par des gens dont c'est à la fois un peu le métier, et qui ont du temps, est fondamentale. Je ne crois pas qu'il faille le faire tout le temps, mais de temps en temps.

Pour des organisations comme le GRDR, les évaluations externes peuvent participer à de la capitalisation mais souvent elles sont faites de manière trop rapide, par des gens souvent très compétents, mais pas assez pratiques. Par contre la dernière que nous avons faite sur l'irrigation était fort intéressante parce que c'était plus qu'une évaluation. Ça a duré un bon mois. La personne connaissait la zone et avait travaillé au GRDR. Il a sorti à la fois une capitalisation et une bonne analyse, à la fois de nos pratiques et du milieu, pour nous permettre de rebondir.

Mais ces évaluations sont souvent très chères et cofinancées par des organismes comme le F3E (1), mais pour des organisations comme nous, c'est vraiment lourd et compliqué.

En dehors d'actions précises, il est aussi important de réfléchir d'une manière globale. Ainsi nous venons de créer une commission mixte composée de membres du Conseil d'Administration et de salariés. L'objectif est de réfléchir à ce que sera le GRDR en 2004 ou 2005. La première étape sera l'Assemblée Générale du mois de mai. Nous voulons travailler sur différents scénarios à la fois pour avoir une visibilité à moyen terme et à

court terme, enrichir les actions en cours et faire en sorte que les nouvelles actions aient un cadre plus précis.

Nous avons constitué ce petit groupe mais cela n'a pas la valeur d'une capitalisation faite par quelqu'un qui va travailler pendant 3 ou 4 mois à temps plein sur le sujet. Je pense que l'on aurait besoin de temps en temps, dans des organisations comme le GRDR, de gens qui s'immergent dans notre action, dans notre problématique, et qui nous fassent avancer tous les 3 ou 4 ans, et si on ne le fait pas c'est à cause du coût. On réfléchit à d'éventuelles fusions avec d'autres organisations, dans le but d'avoir les moyens pour de vrais services techniques de suivi-évaluation.

Au niveau du GRDR, je souhaiterais fortement que l'on développe le volet capitalisation, même si à l'heure actuelle, par rapport à nos actions Afrique, on va avoir une grosse évaluation transversale (Mali, Sénégal, Mauritanie), dont on compte qu'elle nous serve de capitalisation. C'est une évaluation qui va être financée par le F3E dans le cadre des conventions d'objectifs.

Une évaluation peut servir à la capitalisation, mais la capitalisation, pour moi, doit quand même mieux appartenir à l'organisation. Je pense que suite à l'évaluation, on pourra mener une petite capitalisation, grâce aux informations complémentaires qui nous seront amenées.

Pour la capitalisation, il ne s'agit pas que de questions financières, c'est aussi une question de volonté politique. Une capitalisation, c'est un peu comme une psychanalyse en quelque sorte. C'est long et ça demande de l'implication. Et celui qui fait une psychanalyse doit l'avoir décidé. Il est plus facile de capitaliser quand l'association est stable structurellement et financièrement

NOTES : (1) F3E : Fonds pour la promotion des études préalables, études transversales, évaluations est une structure associative constituée en 1994 à la suite de la fusion du Fonds d'études préalables (FEP) et du Fonds d'évaluations et d'études transversales (FEE). C'est un outil créé et géré par des acteurs de la solidarité internationale. A la disposition de ses membres, le F3E facilite la réalisation d'études préalables, d'évaluations et d'études transversales, au moyen de cofinancements qui proviennent du Ministère des Affaires Etrangères.

JAY, Georges ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme : GRDR = GROUPE DE RECHERCHE ET DE REALISATIONS POUR LE DEVELOPPEMENT RURAL DANS LE TIERS MONDE

Adresse : 20 rue Voltaire, 93100 Montreuil, France. Tel 01 48 57 75 80. Fax 01 48 57 59 75. grdr@wanadoo.fr

Sources :

ENTRETIEN.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; CO DEVELOPPEMENT. RELATION REFLEXION ACTION

Entre les « trente ans » et les « quarante ans » de l'IRAM, deux capitalisations d'expérience et un problème de générations

En 1987, pour ses trente ans, l'IRAM a effectué un travail de synthèse historique sur l'histoire de ses interventions et de ses programmes, avec en particulier des interviews des membres fondateurs (Casamayor, Henryane de Chaponay) et aussi de gens liés à la première période d'existence de l'institut. Il y avait eu, sur la base des expériences dans les années qui ont suivi, un travail de réflexion sur les grands principes d'action de l'institut, ses idées fortes, une façon d'intervenir dans le domaine du financement local.

Entre 1987 et 1997, l'IRAM a connu un renouvellement et une croissance de son équipe avec l'arrivée d'une nouvelle génération qui n'avait pas forcément été associée à toute cette réflexion au sujet des trente ans. Je crois qu'environ deux tiers des salariés actuels ont été embauchés à partir de la fin des années quatre-vingt. Dans le même temps, il y a eu également un renouvellement des membres du conseil d'administration même s'il reste composé pour la plupart d'« anciens » de l'institut.

Il nous a donc semblé important de revenir sur l'histoire et les grands principes capitalisés en 1987, de faire un travail de remise à plat afin de voir dans quelle mesure ces idées fondatrices sont encore celles de l'actuelle équipe, si elles ont évolué, si elles commencent à changer en fonction de l'évolution du contexte et comment, aujourd'hui, elles se traduisent dans la pratique. Il s'agissait d'une entreprise de réappropriation et d'enrichissement de la mémoire collective dans la mesure où, parmi les « nouveaux » il y a quand même des gens qui ont des trajectoires très différentes : certains comme moi ont passé plusieurs années en Amérique latine, d'autres ont toujours travaillé sur l'Afrique, d'autres encore viennent des comités du développement local en France. Au-delà d'une bonne entente des membres de l'équipe, avions-nous vraiment les mêmes idées ? C'était une volonté de mise au point, certes à partir d'une relecture des expériences passées mais en se projetant aussi dans l'avenir : comment allaient évoluer les principes fondateurs de l'IRAM, quelles répercussions sur ses pratiques de coopération les évolutions très rapides en cours dans les pays du Sud.

Cela s'est fait en deux temps. Le premier temps a été consacré à la relecture du passé, à partir des rapports de l'époque. Puis, nous nous sommes dit qu'il fallait construire la réflexion aussi avec les partenaires du Sud les plus proches et nous sommes alors allés interviewer une quarantaine de personnes, échantillon construit en fonction d'opportunités, de contacts, de voyages, d'une complicité déjà assez forte pour avoir un niveau de débat très ouvert. Les principales questions que nous posions étaient : « comment a évolué votre pays, votre région dans les dix années passées ? Qu'est-ce que ces changements impliquent pour les années qui viennent ? Quel rôle a joué la coopération dans cette évolution et comment la reconstruire, comment reconstruire des relations de coopération qui à la fois répondent aux enjeux des évolutions à venir et se construisent sur des bases un peu plus équilibrées, solides, etc. ? »

À la fin de l'année 1997, pour les quarante ans de l'IRAM, nous avons élaboré un document de synthèse ordonné en trois parties :

- les grandes transformations ;

- la coopération à travers les expériences de l'IRAM mais pas forcément uniquement ;
- les nouvelles bases pour construire un projet de relation de coopération différente.

Puis ce travail a été repris pour faire l'objet d'une édition, avec le soutien de la FPH. Le parti pris de départ d'interroger nos partenaires a été renforcé dans le projet éditorial parce que c'est une parole que l'on entend peu finalement, malgré toute la légitimité qu'on lui donne dans le discours de la coopération.

Sur la pratique même de la capitalisation, nous sommes toujours à moitié frustrés à cause des conditions dans lesquelles elle s'est faite, c'est-à-dire que l'on aurait pu aller plus loin : par exemple, toute l'analyse sur les grandes transformations au Sud aurait pu être complétée, enrichie, mise en parallèle avec un travail plus systématique, d'analyse bibliographique, etc. Nous n'avons pas eu du tout les moyens de le faire ; c'est du temps, du temps de travail.

La dynamique de capitalisation a eu au moins le mérite de nous faire ressentir cela de manière beaucoup plus directe et beaucoup plus forte. Mais que fait-on une fois que l'on a compris ? Comment évolue-t-on ?

Nous sommes à présent face à nos contradictions à l'IRAM, à l'impossibilité de maintenir des relations «longue durée», au problème de renouvellement des générations, face auquel nous sommes très démunis. De l'échange dans la durée... Du professionnel ou de l'institutionnel, on peut parler sur dix ans, mais cela reste une période délimitée. Cela nous est beaucoup revenu à la figure, parce que la capitalisation a été vécue à ce moment là, pour un certain nombre de gens avec lesquels on travaille, comme de la récupération : nous les aurions «utilisés». « Pourquoi est-ce que vous nous considérez comme des boîtes à archives ? », nous ont-ils reproché.

La capitalisation devrait apporter des éléments qui vont pouvoir être valorisés dans l'évolution institutionnelle de l'IRAM.

NOTES : L'auteur est chercheur au sein de l'IRAM.

DOLIGEZ, François ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme : IRAM = INSTITUT DE RECHERCHE ET D'APPLICATION DE METHODES DE DEVELOPPEMENT RURAL

Adresse : 49, rue de la Glacière, 75013 Paris. Tel 01 44 08 67 67. iram@globenet.org

Sources :

ENTRETIEN.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; RELATION REFLEXION ACTION ; MOBILISATION DE L'EXPERIENCE

Géographie : FRANCE ; AFRIQUE

6.

La méthode, les outils et les produits

6.1. Méthode-recette ou méthode-personnalisée ?

Il n'existe pas de « méthode-recette » en tant que telle et l'une des premières conclusions de cette étude sur la capitalisation d'expériences est qu'il ne serait pas judicieux d'en établir un listing ou de formuler des propositions de cadres et outils trop théoriques. Le plus important semble bien que chacun soit conscient de ce qu'il va rencontrer au fur et à mesure de son cheminement dans le processus, qu'il se prépare à aborder certaines situations, à les apprécier, et à « s'armer » pour en dépasser d'autres.

Pour tout de même dépasser le virtuel, ce que nous tentons entre autre de faire par le biais de ce dossier, nous pouvons nous appuyer sur le vécu décrit par différents partenaires. Il nous permet de pointer des expériences significatives, des outils spécifiques, et finalement offre un panel de méthodes adoptées par les uns ou les autres. Le but reste qu'un individu ou une structure puisse imaginer et concocter une méthodologie qui lui soit propre et si possible lui soit parfaitement adaptée.

Ainsi par exemple, pour la réalisation de cette étude puis la rédaction de ce dossier, avons nous procédé de la façon suivante : identification de partenaires et réalisation d'interviews ; organisation d'une réunion interne à la FPH ; organisation d'une rencontre avec les partenaires interviewés ; débriefing et validation, puis finalement écriture de ce dossier.

Quelques fiches d'expérience :

Fiche 37 : Noël Cannat – Consultant

Fiche 38 : Léa Tiriba – VIDA

Fiche 39 : Diego Gradis – Traditions pour demain

Fiche 40 : Vladimir Ugarte – FPH

Fiche 41 : Vladimir Ugarte – FPH

La capitalisation d'expérience : aller au cœur de la vie des gens, du problème puis se retirer pour laisser venir les idées

Méthodologie de travail

1. « Percer » le milieu, évincer les gêneurs, amasser le matériau

Ma démarche a toujours été d'équilibrer des actions successives, que ce soit dans la vie ou dans le travail professionnel, de percer, c'est-à-dire d'entrer le plus complètement possible dans la réalité, soit d'un groupe, soit par le biais d'entretiens dans les bidonvilles, dans les campagnes ou ailleurs. Ca, c'est le premier mouvement pointu, entrer vraiment en contact avec la chair vive en écartant au maximum (tout en restant diplomate, ce qui est parfois difficile) les gens qui vous font venir et qui vous paient, les officiels des pays où j'interviens, le ministre au Maroc qui me disait «votre travail est très simple, il s'agit de savoir si les gens veulent de l'eau ou pas» (c'était un projet d'adduction d'eau pour la Banque Mondiale). J'ai donc toujours eu un très grand souci de me tenir à l'écart, et a priori des Français et des Anglo-saxons, qui perturbent mes facultés de perception. Avec les autres étrangers j'ai plus de facilité.

Depuis mon premier tour du monde en 1954, ce souci a toujours été fort. J'ai retrouvé récemment ce souci là chez un homme dont j'apprécie beaucoup les livres, François Jullien, sinologue à Paris VII. Il a appris le chinois alors qu'il était coopérant en Chine pour mieux comprendre la pensée d'occident et avoir une sorte de terrain extérieur où se situer pour, au fond, l'apprécier, comprendre ce qui la caractérise, ce qui la qualifie particulièrement, en partant d'un champ d'observation qui est complètement à l'opposé. Évincer les gêneurs, aller droit dans le bidonville, voir les gens, c'est le premier temps, celui de la quête, pour recueillir les matériaux qui serviront ensuite à l'étude.

2. Le deuxième temps, c'est le retrait. Après avoir été ainsi écouter jusqu'au cœur de ce que les gens vivent, voyant leur milieu et tout ce qui s'y passe. Le retrait. J'ai toujours travaillé en mission dans ma chambre d'hôtel, toujours refusé un bureau. Sur le plan professionnel, j'ai toujours travaillé à mi-temps, c'est une règle que j'ai imposé dès 1965. Je voulais pouvoir réfléchir. Le métier d'animateur, d'enquêteur, est extrêmement absorbant, nerveusement épuisant, il n'est pas question d'arrêter le vendredi soir et de recommencer le lundi matin. C'était donc la base de mon contrat. Donc le retrait, la récupération, avoir une semaine libre, vide, entre chaque engagement, c'est très, très important. Digérer. Quand on a été au plus cru, il faut pouvoir revenir dans son hôtel, être tout seul, et là travailler 14 heures, 18 heures par jour s'il le faut, aller se promener une journée entière s'il le faut. C'est ce genre de choses qui sont fructueuses.

3. Ce recul admis, cette récupération faite, les idées viennent. Des idées qui sont des amorces de synthèse, ce raisonnement se situe surtout dans la perspective de l'enquête, mais c'est vrai aussi dans l'animation de groupe, l'information de masse. Les

idées résultent de ce double mouvement de respiration : aller au contact du réel, et ensuite se retrouver. Ces idées, depuis 35 ans je les note sur des feuilles de papier pelure parce que ça tient moins de place. Je les ai toujours sur moi, avec la date, le lieu. Ça s'empile, je les laisse de côté. Je profite de ma retraite pour les relire et les retranscrire. Il y a plus de 2000 pages. C'est mon travail actuel.

Voilà ma formule de capitalisation. Mais l'essentiel dans une action professionnelle, c'est que ces idées qui viennent vont servir d'amorce à l'intelligence des matériaux recueillis.

J'ai coutume d'expliquer que la synthèse vient toujours avant l'analyse, mais la synthèse sans l'analyse n'est rien. La meilleure des synthèses est faite lorsque, ayant découvert des hypothèses de travail après avoir pris ce contact avec la réalité, vous les avez ensuite passées au crible de l'analyse thématique de ce que vous aviez reçu. A ce moment là vous trouvez parfois une nouvelle synthèse qui est contradictoire de la première. Mais ça ne fait rien, la première est néanmoins indispensable dans le processus.

Concernant la façon d'y arriver (à cette « capitalisation » de l'expérience), il y a toute une hygiène de vie, qui est liée à cela. Ainsi l'expérience du mi-temps. Même si je n'ai jamais fait de vrai mi-temps, ça me donnait une possibilité et de la flexibilité. C'est très important d'être frais et dispos, au moins le matin, sinon comment aider les autres à l'être.

L'écriture n'est qu'un des moyens pour la capitalisation. J'ai surtout utilisé la photo, la diapositive couleur. La photo est une syllabe dans un discours. Elle permet la projection et les montages. Il y aussi le cinéma et la vidéo, le magnétophone. Un bon intermédiaire est le paper board (le tableau de papier sur lequel l'animateur inscrit la pensée du groupe au cours d'un débat).

NOTES : L'auteur est un ancien expert des Nations Unies et de la Banque Mondiale.

CANNAT, Noël ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme :

Adresse : Chemin des Lironnes, Assas, 34820 Teyran, France. Tel 0467 597047

Sources :

ENTRETIEN. France.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; MOBILISATION DE L'EXPERIENCE ; RELATION REFLEXION ACTION ; CONNAISSANCE POUR L'ACTION ; METHODOLOGIE ; METHODE DE DIAGNOSTIC

Géographie : MONDE ; FRANCE

Mise en écriture et systématisation d'expériences dans un réseau d'éducateurs brésiliens

Ce que je peux offrir de mieux comme contribution est ma propre expérience relative au processus de registre/systématisation que je suis en train d'expérimenter avec d'autres personnes et d'autres groupes dans différents secteurs : à l'université, en ONG et auprès des Secrétariats communaux de l'éducation. J'utilise le terme «registre» au sens d'écriture, de mémorisation, de conservation d'une trace historique, ou encore de narration. Et j'utilise le terme «systématisation» pour signifier l'acte d'organiser, de donner cohérence selon une ligne donnée d'action et de pensée, de regrouper en établissant des rapports entre différents éléments. Systématiser, c'est donc disposer les éléments appartenant à un registre dans un ensemble, en les coordonnant entre eux pour constituer une structure organisée.

L'idée du réseau «humanidade criança» est née afin de contribuer à l'application de cette méthode de mise en écriture destinée aux professionnels intervenant dans le domaine de l'éducation des enfants et de la formation des éducateurs pour leur permettre de mettre sur le papier leur expériences et ainsi de s'approprier de leur histoire de lutte pour l'obtention de crèches et d'écoles maternelles dignes de ce nom pour les enfants brésiliens.

Les activités du réseau ont débuté en 1996, par la mise en œuvre d'ateliers de rédaction. En 1998, le réseau a produit sa première et unique publication : un ensemble de quarante fiches écrites par des auteurs (uniquement des femmes !) de différents niveaux de formation et occupant des postes différents dans le domaine de l'éducation. Au moins quatre ou cinq d'entre elles avaient déjà écrit et publié des livres et des articles, mais la plupart n'avait jamais écrit sur leurs expériences de vie et de travail. Le lancement de cette publication, au second semestre 98, a contribué à faire fructifier d'autres initiatives : tout en utilisant les fiches comme matériel didactique dans les cours de formation d'éducateurs, quelques uns des auteurs d'«humanidade criança» ont poursuivi ou commencé des processus de production de textes avec les éducateurs au sein des institutions où elles travaillent.

C'est à cette occasion qu'a été suggéré le projet de réaliser des Rencontres d'éducateurs Ecrivains, dans le but de reprendre en main notre organisation, car nous estimions qu'en utilisant les récits d'expériences individuelles et collectives élaborés après la publication, il serait possible de stimuler l'apparition d'initiatives et d'envisager de nouvelles perspectives d'échanges et de travail de groupes.

Dans tous les lieux où nous avons observé la mise en pratique du processus d'écriture et de systématisation d'expériences, nous avons invité les éducateurs à écrire sur ce qu'ils font et sur ce qu'ils pensent de leur action, parce que nous sommes persuadés que les connaissances ne sont jamais définitives, mais qu'elles résultent d'une constante création et recréation. Par ailleurs la simple observation de la réalité nous révèle que tous les êtres humains possèdent un savoir qu'ils ont acquis par l'expérience pratique de la vie quotidienne et qu'ils ont transmis à leurs proches. Donc la création de connaissances n'est pas le privilège de spécialistes : tout le monde est capable de pro-

duire des connaissances à partir d'une réflexion critique sur ses activités pratiques concrètes.

Les expériences réalisées jusqu'à maintenant prouvent que la mise en écriture et la systématisation des expériences créent des conditions favorables pour la transformation de la pratique pédagogique existante dans le monde de l'éducation, rendent les éducateurs plus autonomes et contribuent à leur perfectionnement personnel et collectif.

En résumé, les différentes étapes ou procédures de cette méthode sont les suivantes :

1. Chaque personne écrit ce qu'elle veut écrire ;
2. On s'efforce de récupérer le récit, l'expression orale, en tant que forme antérieure à l'expression écrite. Quelquefois le récit est enregistré par un magnétophone et sert de référence pour la production du premier texte ;
3. En général les travaux d'écriture s'effectuent en groupe. L'écriture est individuelle, mais il existe tout un processus de lecture et de discussion des textes qui se fait à deux, ou en groupes de quatre personnes au maximum. Ainsi, tout le procédé est soumis à des moments de critique et le texte est questionné – et pas l'auteur ! ;
4. Selon les besoins de chaque groupe, à certains moments, chaque auteur définit ses propres thèmes. A d'autres moments, un thème unique est développé par des sous-groupes ou par l'ensemble des participants, à condition qu'il y ait un consensus ;
5. L'animateur intervient pour faire discuter les différentes versions du texte avant de lui donner sa forme définitive. Au fur et à mesure des séances, les participants commencent aussi à assumer spontanément cet échange, contribuant à la configuration d'un processus de production collective ;
6. Si l'idée d'élaborer un texte collectif est approuvée, les personnes présentes commencent par présenter oralement des idées et des faits, qui sont annotés par deux ou trois volontaires. Un premier texte, élaboré à partir des premières versions, est soumis au groupe afin d'être modifié et complété. A ce moment, on procède souvent à des recherches et collectes de données destinées à compléter le travail. Plusieurs versions peuvent être produites avant d'arriver au texte définitif ;
7. Dans les cas où les textes produits ont été publiés, les expériences de la révision collective ont eu une influence plus importante et plus riche que les expériences dans lesquelles l'animateur avait un rôle prépondérant.

Au Brésil, pour ceux qui ont réussi à terminer leurs études secondaires, et même pour ceux qui ont fréquenté une université, écrire a toujours signifié écrire sur ce qui est déjà systématisé ; rarement ou jamais ils ont eu l'occasion d'enregistrer leurs propres expériences de vie et de travail, parce que leur savoir n'était pas valorisé par les institutions éducationnelles. Dans ce contexte, le modèle DPH, grâce à sa simplicité, invite les personnes à surmonter leurs résistances historiques et à systématiser des conceptions du monde et de la vie qui n'ont pas été acquises sur les bancs de l'école, par des textes d'académiciens, mais incorporées dans la vie quotidienne, en luttant pour survivre. La fiche est petite, son contenu n'est pas rigide, il y a de la place pour la subjectivité.

Nos expériences confirment l'hypothèse selon laquelle l'acte de systématiser/définir théoriquement son expérience personnelle est un acte politique, car il implique que chacun renonce à être un simple exécutant, et prenne conscience de lui-même en tant qu'auteur de son travail. Il s'agit donc d'un acte «fondateur de pouvoir». En s'investissant profondément dans la production de leurs propres journaux et documents de travail, les éducateurs expriment leurs sentiments de puissance, de création. Ceci renforce notre conviction qu'il faut absolument créer des espaces pour l'exercice de ce pouvoir.

L'écriture et la systématisation sont des outils importants du processus de formation, car ils révèlent des conceptions sous-jacentes aux pratiques éducatives, débusquant, et ainsi rendant passibles de questionnement, les «places de pouvoir» que les éducateurs, les élèves et les communautés occupent dans le processus éducationnel au sens large.

NOTES : L. Tiriba est sociologue, professeur à l'université catholique au Brésil.

TIRIBA, Lea – 199912

Organisme : VIDA

Adresse : Rua Aurea 87/201 Santa teresa, 202406210 Rio de Janeiro (RJ), Brésil. Tel (55) 21 232 7242. Fax (55) 21 242 0664

Sources :

TEXTE ORIGINAL.

MOTS CLES

Mots clés DPH : EDUCATION ; ENSEIGNEMENT ; SYSTEMATISATION ; CAPITALISATION D'EXPERIENCE

Géographie : BRESIL

**Quand le type d'action menée par une organisation détermine
un processus permanent d'adaptation, la capitalisation représente
la pause du voyageur : s'arrêter, s'asseoir et échanger**

«Traditions pour Demain», d'abord structurellement, est un réseau constitué d'entités nationales qui sont en France, en Suisse, aux Etats-Unis, et ont certains représentants en Europe, principalement aux Pays-Bas et en Angleterre ; ensuite, du côté du terrain, des représentants dans plusieurs des pays d'Amérique latine dans lesquels on travaille, et enfin un bureau régional au Pérou. C'est également un réseau parce que, du fait de la nature de nos activités, nous sommes en contact avec un grand nombre d'interlocuteurs, en Amérique latine principalement.

Dans les pays dans lesquels nous sommes présents, c'est-à-dire tout ce qui fait face au Pacifique, depuis la frontière entre le Mexique et les Etats-Unis jusqu'au sud du Chili, les actions que nous avons menées sont très diffuses géographiquement. Dans chacun des pays en question, nous avons un grand nombre d'interlocuteurs qui sont des ONG, ou des organisations autochtones. Une autre donnée à prendre en compte, par rapport à notre souci de capitalisation, est que nous avons une relation institutionnelle, d'une part avec l'Unesco et d'autre part avec les réseaux.

Par conséquent, nous sommes très axés sur l'action, pas tant par choix que par limites humaines. Via les différents réseaux auxquels nous sommes rattachés, nous avons un souci de la diffusion de notre action.

Depuis 1986, nous apprenons. Chaque fois nous remettons notre ouvrage sur le métier. Nos documents de travail ne passent pas trois mois sans être modifiés, adaptés, selon notre connaissance de ce qui se passe à partir d'une situation qui ne cesse également d'évoluer. C'est un processus permanent d'adaptation, d'abord parce qu'il n'existe pas de situations semblables à la nôtre, ensuite parce que la situation globale évolue et enfin parce que nous n'avons absolument pas le sentiment d'avoir trouvé la solution miracle à un problème insoluble.

Pour nous c'est un apprentissage permanent. Demain notre conseil d'administration a onze projets à étudier. Il va se poser les mêmes questions que celles qu'il se posait il y a dix ans, avec les mêmes doutes. Ca c'est l'anti-confort. A chaque fois, nous devons redémarrer, avec notre lot de questions sur : Qui est notre partenaire ? Quelles perspectives peut-on entrevoir avec ce nouveau partenaire ? Cela veut dire étudier des paramètres qui changent d'un partenaire à l'autre.

Le Dossier pour un Débat que l'on a publié avec la Fondation avait pour objectif justement d'être un élément qui contribuerait à fixer des paramètres. Cet ouvrage est la traduction d'une version originale d'un livre en espagnol qui a été fait à l'occasion de notre dixième anniversaire et qui a voulu être une réflexion de nos partenaires de terrain sur notre méthode.

C'est pour cela que, nous l'appelons «nuestro libro». Ce n'est pas le nôtre, mais celui de ceux qui l'ont écrit ou qui l'ont «parlé». C'est, en effet, une jeune ethnologue, Geneviève Herold qui, pendant un an, a parcouru les différents pays et a passé une à deux semaines avec chacun des acteurs des programmes pour recueillir leur analyse de

ce qu'ils avaient réalisé avec notre collaboration.

Le bloc, le noyau dur de notre intervention, je crois que beaucoup de gens l'ont. En revanche, notre faiblesse, mais pas par manque de préoccupation ni manque d'effort, c'est sur la capitalisation entre nos partenaires du terrain. Nous cherchons toujours une méthode, mais je crois en fait que ça tient à la nature même de nos partenaires. Il y a une communication naturelle entre eux, des échanges, une réflexion à leur niveau sans qu'ils aient à passer par notre intermédiation, sauf éventuellement matérielle. Nous avons pensé, depuis peu, à un nouvel instrument de partage. On a fait une première expérience qui devrait en principe se répéter : un bulletin interne par courrier électronique qui s'appelle «chaski» (chez les Incas, c'était le messenger, qui d'un bout à l'autre de l'empire, courait de relais en relais). «Chaski» est donc une lettre ouverte à la quarantaine, cinquantaine de personnes que compte Traditions pour Demain. Chacun vient y mettre ce qu'il veut de manière très brève et synthétique.

On a eu une idée il y a quelques années : «Encuentro de tradiciones para el mañana». Encuentro, en espagnol c'est à la fois la rencontre et la croisée des chemins. Quand on pensait «Encuentro de tradiciones para el mañana», on pensait en fait à la croisée des Traditions pour demain. Le seul instrument à disposition, même si aujourd'hui il y a le courrier électronique, était l'écrit pour que ce soit matériellement réalisable. Or cela n'a pas marché pour la cinquantaine de groupes avec lesquels nous avons travaillé, à l'époque, et à qui nous avons offert la possibilité d'exprimer entre eux pourquoi et comment ils s'étaient engagés dans ce qu'ils avaient fait avec nous. C'est là où je dis qu'il y a un problème lié à la nature de nos partenaires, et le moyen choisi ne correspondait absolument pas à leur nature. Ils ont une réflexion distincte de la nôtre, une réflexion qui aboutit à un résultat distinct de ce que nous attendions. En fait ce n'était pas du tout ce qu'ils avaient envie de faire...

On a l'impression d'être assis sur un trésor et on n'arrive pas à le faire partager comme on le voudrait.

Notre principal objectif est de se connaître d'abord. Se connaître, en connaissant les autres, c'est banal. Remettre en question ses propres choix pour pouvoir progresser dans l'action, c'est l'ouverture, le contact, l'échange. C'est dans l'interrogation, dans le questionnement, et par rapport aux autres évidemment, qu'on enrichit son action et sa réflexion. C'est peut-être moins apprendre des autres que s'interroger soi-même. On s'interroge soi-même quand on est placé devant le besoin de le faire.

Nous manquons de moyens matériels pour pouvoir dire que sur nos 150 expériences on en choisit dix, on se réunit pendant onze jours et on construit quelque chose de vraiment solide, à la fois dans le mode de sélection et dans le vécu du processus. Il s'agit alors de produire quelque chose qui leur soit utile à eux et qui puisse être diffusé par des moyens qui leur soient accessibles tant dans la forme que dans le fond.

Chacun des projets poursuit un même objectif : retrouver le sentiment de dignité à partir de leur identité pour mieux se propulser et être reconnu dans un monde qui a rejeté leur identité.

Au bout de dix ans, il y a une pause, comme le voyageur qui sur son chemin doit faire des pauses. Il y a un relais ou il y a une halte, il rencontre les autres et il partage. Moi, je crois que capitaliser c'est s'arrêter, s'asseoir, partager. Donc, finalement, à Traditions pour Demain on capitalise puisque l'on échange tout le temps.

Nous sommes en doute permanent parce que nous avons été créés sur le doute. Disons que Traditions pour Demain a été le fruit d'une évaluation qui n'a jamais abouti. C'était un questionnement au départ et on continue à se questionner, parce qu'on n'a pas de paramètres, on n'a pas de formulaires.

NOTES : D. Gradis est président de «Traditions pour demain».

GRADIS, Diego ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme : TRADITIONS POUR DEMAIN

Adresse : 12 Promenade John Berney, 1180 Rolle, Suisse. Tel (41) 21825 23 31. Fax (41) 21825 23 62.
gradis@fgc.ch

Sources :

ENTRETIEN.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; RELATION REFLEXION ACTION ; PROCESSUS D'ADAPTATION ; MINORITE NATIONALE

Géographie : AMERIQUE LATINE ; EUROPE

Capitaliser : déstructurer, restructurer...

La capitalisation est plus ou moins un système organisé tendant à structurer et à dégager l'essentiel des savoirs propres à une organisation ou à un individu. Qui dit capital dit richesse : chaque personne détient un savoir qui peut devenir, s'il est bien structuré et mis en forme, et confronté à d'autres thématiques, un capital, donc un pouvoir. Quelque chose qui a soit une valeur culturelle, soit une valeur par sa capacité à dégager des éléments de changement, de proposition, pour une personne ou pour une institution.

La capitalisation n'est pas un état d'âme ni une histoire de vie, ce n'est pas une biographie ni une monographie. C'est plutôt une démarche, presque sociologique, qui implique plusieurs étapes et cheminements. Peu importe le cheminement et les escaliers que tu vas prendre, l'important est que ça réponde, non pas tellement à un but, mais à la forme avec laquelle tu vas entamer ces différentes marches. Peu importe le résultat. La capitalisation n'est pas le résultat d'un processus, mais le processus lui-même.

Il n'y a pas une seule façon de faire de la capitalisation, par contre je pense qu'il y a plusieurs critères qui sont incontournables dans la capitalisation. On peut «accoucher» de plusieurs méthodes de capitalisation. Un critère pourrait être : «avoir la capacité de se poser les bonnes questions», «avoir une capacité à s'éloigner du milieu dans lequel on est en train d'agir pour réfléchir». Ces critères peuvent se nommer : transparence, objectivité, subjectivité...

Je comprends cette idée du critère de l'impact, mais je ne sais pas comment la nommer. Cela répondrait à la capacité de la capitalisation de pointer du doigt ce que tout le monde croit être une valeur absolue, et qui en fait n'est qu'une idée galvaudée. C'est de l'ordre de l'innovation. Une capitalisation devrait aboutir à une remise en question des savoirs établis, ou d'une certaine pensée unique. Pour moi l'impact, c'est la capacité de dire : «là où tout le monde croyait être d'accord, et bien non, les idées galvaudées ne sont pas forcément les bonnes, et il faut avoir une prédisposition pour s'attendre à des revirements des pensées qui paraissent essentielles».

Il y a ce que j'appellerais le principe d'étonnement. Il faut accepter que le résultat de la capitalisation brise quelques idées qui faisaient partie de ton architecture institutionnelle et autour de laquelle tout le monde s'accordait. C'est arriver à se poser la question : en quoi ce que nous avons fait nous a changé et a permis de changer notre environnement ; et nos rapports avec les autres ?

Méthodologie

Je pense qu'il ne faut pas miser sur l'objectif, mais plutôt sur la façon de faire. Tu peux t'interroger sur la capacité qu'a eu tel projet à transformer telle chose. Mais est-ce un objectif ? C'est se remettre en cause et cela implique un jeu de sincérité pour une organisation, et peut-être que les organisations ne sont pas faites pour être sincères vis-à-vis d'elles mêmes. Si tu mises uniquement sur l'objectif, ça va faire peur à tout le monde, personne ne voudra capitaliser. Untel ne voudra pas capitaliser parce qu'il risque son poste, l'organisation parce qu'elle ne recevra plus de financements de l'Union Européenne, le réseau X parce que ça va dévoiler sa façon autocratique de travailler. Il devrait y avoir des objectifs clairs, bien définis sur le papier, et des objectifs en toile de fond, sous-jacents à la méthodologie de la capitalisation.

Je pense que la capitalisation peut être soit un processus, soit un bilan d'étape. Cela dépend de la stratégie. Ce qui est important, c'est que les institutions intègrent la capitalisation comme un moyen d'évaluation. La capitalisation remplace la procédure d'évaluation. Mais il est aussi pertinent de faire des capitalisations ponctuelles. Tout dépend de l'objet sur lequel on travaille. Pour la FPH c'est facile, le processus de capitalisation est presque constant, puisqu'elle travaille sur les outils, sur les façons de faire plus que sur les objectifs.

Un autre principe serait celui de « création de la confiance » ou de « vérité ». La capitalisation doit servir à créer des espaces de vérité. Pour qu'il y ait une remise en cause, il faut qu'il y ait une confiance. Au départ, il y a comme un contrat éthique, de confiance, qui doit être créé, car il y a des risques. La capitalisation peut tomber sur le bon ou sur le mauvais côté. Tout dépend comment tu la gères et tu ne peux résoudre ça que dans un processus de création de confiance.

Il faut différencier une capitalisation faite par quelqu'un d'externe dans une institution, je ne sais pas si on peut appeler ça une capitalisation d'ailleurs, même si c'est très en lien avec l'audit d'entreprise, les situations de crise, aux techniques de psychologie du travail, de résolution des conflits, de management entrepreneurial, de la capitalisation intra-institution, faite par un élément externe, mais avec une méthodologie interne. Je vois mal comment cette personne là peut faire une capitalisation si elle n'a pas instauré une relation de confiance avec les gens. Dans ce cas ce n'est pas une capitalisation, mais une évaluation. Elle va regarder les objectifs et les résultats. L'évaluation n'est pas la capitalisation, c'est un peu un audit. Le propre d'une évaluation, c'est de donner de la valeur, et qui dit valeur dit jugement, pris dans un système de rapports soient institutionnels, soit hiérarchiques.

La capitalisation, ce n'est pas l'échange, c'est la capacité à déstructurer et restructurer les choses. C'est la force des histoires. C'est la capacité au même moment de changer de cap. Cela implique de sortir du cadre dans lequel on est, il y a un devoir de déstructuration avant la projection.

Les Européens appellent « capitalisation » ce que les Latino-américains appellent la « systématisation ». Les Européens voient la systématisation comme étant une façon de coller la pratique à des structures, des systèmes mentaux, faisant la part belle à la capacité à déstructurer pour recomposer ensuite quelque chose qui n'est pas forcément à mettre dans un moule. Pour les Latinos, la systématisation est plutôt un processus intelligent, et pas seulement une façon de faire.

Capitalisation et évaluation

Ce qui est en jeu fondamentalement dans la capitalisation, c'est de donner les outils pour être capable de voir ce qui est pertinent dans ce que tu as fait. « Pertinent » n'est pas forcément une valeur en terme de norme. Qui peut évaluer la pertinence, comment

évaluer tout ce qui est matériel ? Mes partenaires me disent que beaucoup de bailleurs de fonds se posent les mêmes questions, celles de l'évaluation en termes autres que quantitatifs.

L'évaluation peut servir à la capitalisation comme le seraient des éléments comptables. Ça peut servir, mais l'un ne détermine pas l'autre. Les évaluations sont régies dans des cadres très rigides, mais en même temps, je vois mal une capitalisation sans faire appel à des évaluations sporadiques. On ne peut évaluer uniquement l'immatériel. Tout est dans la savante combinaison, connectique entre ces deux choses. C'est peut-être ça qui donne la pertinence. Un autre critère serait la durée. Une capitalisation ne se construit pas en deux jours, l'évaluation oui. Mais j'ai l'impression que ce sont des choses de nature différente. L'évaluation ne fait pas forcément appel à l'expérience.

On ne peut pas faire un dogme de la capitalisation.

NOTES : V. Ugarte : responsable de la politique DPH (Dialogue pour le progrès de l'Humanité) au sein de la PFH.

UGARTE, Vladimir ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme : FPH = FONDATION CHARLES LEOPOLD MAYER POUR LE PROGRES DE L'HOMME

Adresse : 38 rue Saint-Sabin, 75011 Paris. Tél. 01 43 14 75 75, Fax 01 43 14 75 99. vladimir@FPH.fr

Sources :

ENTRETIEN.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE

Géographie : MONDE

DPH, un bon outil pour la capitalisation d'expérience

Qui dit processus, dit système de plusieurs étapes qui doivent répondre à certains critères. C'est l'autre pilier essentiel, l'échange. Dans un réseau comme DPH, que j'anime, il y a deux choses essentielles : d'un côté la capitalisation de l'expérience, la capacité qu'ont les gens à regarder leurs propres pratiques pour en dégager des savoirs. Il y a aussi l'échange d'expérience, la capacité qu'ont les gens à prendre ces savoirs et à les échanger avec d'autres, pour soit transformer leur propre savoir, soit transformer le savoir des autres, soit trouver ce qu'ils n'étaient pas prêts à trouver. Dans l'échange, il y a comme un processus de modification de soi, de changement.

DPH c'est : un outil, une philosophie, un réseau. C'est combinatoire, presque une connectique. C'est une façon de connecter des réseaux humains à des outils techniques et à des philosophies. C'est une manière de connecter la main, l'instrument, à l'outil, à la tête, et au cœur. Ce n'est pas qu'une banque de données, c'est un réseau humain, c'est un label, une certaine façon de concevoir l'information, de gérer les conflits, de construire des décisions collectives. DPH ne peut exister que par elle-même. En ce sens, c'est un outil et ce n'en est pas un. Si DPH ne se colle pas à une réalité sociale, à une stratégie politique, à un groupe, à une volonté, à des objectifs, il ne peut donner la pertinence de ce qu'il a.

Pendant longtemps on a parlé de courtiers en expérience pour les gens de DPH. Je crois que cela correspondait à la capacité d'être et médiateur et acteur, d'être professionnel de l'information et du sens. DPH et capitalisation peuvent être très bons amis. Les deux ont l'information comme support, et les deux peuvent faire changer l'information de «stock» en «flux».

On a démarré un processus de capitalisation des médiations à l'intérieur de DPH. On est parti de l'idée de DPH comme outil. En fait on s'est rendu compte que ce sont plutôt des principes, des préceptes, des valeurs un peu philosophiques qui vont déterminer, créer un autre outil en fonction de cette réalité sociale. Comment évaluer cela ? Au début on pensait le faire en terme d'utilisation de la base. Mais il y a d'autres choses. Il faut peut-être identifier les différentes façons de faire, les confronter et voir en quoi elles sont pertinentes par rapport à un système donné.

On capitalise en ce moment sur les médiations de l'information. C'est très lié aux compétences des gens du réseau. On s'est rendu compte que dans DPH chacun a ses spécificités, et que l'on peut peut-être essayer de combiner une compétence globale, internationale. On a commencé en décembre 1998. On pense terminer dans deux ans, pour la prochaine rencontre. Cette étape entre les deux rencontres nous paraît vitale. L'objectif de ce travail est de créer une offre collective des services, des méthodologies internationales. C'est DPH comme prestataire de service, partenaire et réseau.

Je suis convaincu que nous sommes dans une période comme dans «Cent ans de solitude» (1). On est en plein dans les changements de la pensée, les sciences, les techniques, notre façon d'appréhender le monde, mais à chaque fois on fait appel à de vieux concepts. On n'en crée pas forcément de nouveaux. On est encore trop dans le passage d'une frontière à l'autre. C'est trop frais, mais ce n'est pas parce que l'on ne sait pas nommer les choses qu'il ne faut pas se poser les bonnes questions. Le groupe

Médiation mène ce travail. C'est une capitalisation des ressources humaines.

Au niveau de la FPH, un peu tout le monde nourrit DPH, ou du moins un peu les partenaires de tout le monde. La FPH fait beaucoup de fiches, avec par exemple tout le processus des rencontres. Les dossiers à fenêtre sont alors faits par le biais des fiches DPH.

C'est intéressant parce que je pense qu'il y a une évolution un peu contradictoire en fait. Actuellement, ECO se professionnalise, a de plus en plus de capacité à interroger l'Etat et devenir, en même temps, une pépinière d'initiatives. Le fait de s'engager dans l'Alliance fait plus miser sur le produit final : propositions d'économie alternative ou de micro entreprise. Dans le temps, DPH était introduit comme une méthodologie collective des groupes de travail. Gérard Eloy faisait de DPH un ciment des groupes. Je pense que ECO est dans une autre dynamique maintenant, et peut-être que ça a délaissé un peu cette qualité. Ils font plus appel à DPH comme prestataire de services, moins comme méthode et plus comme résultat.

Mais c'est un itinéraire comme un autre. Et cet itinéraire a été emprunté avec justesse. Cela montre la capacité de croiser programmes et politiques pour faire naître des initiatives et des cultures de travail. DPH est un bon moyen de consolider ces initiatives et ces réseaux.

NOTES : (1) Roman célèbre de Gabriel Garcia Marquez. V. Ugarte : responsable de la politique DPH (Dialogue pour le progrès de l'Humanité) au sein de la FPH

UGARTE, Vladimir ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme : FPH = FONDATION CHARLES LEOPOLD MAYER POUR LE PROGRES DE L'HOMME

Adresse : 38 rue Saint-Sabin, 75011 Paris. Tel 01 43 14 75 75, Fax 01 43 14 75 99. vladimir@FPH.fr

Sources :

ENTRETIEN.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; ECHANGE D'EXPERIENCES ; RESEAU D'ECHANGES D'EXPERIENCES ; MEDIATION

6.2. Les outils et les produits

DPH est un outil de gestion de l'information. Plusieurs partenaires ont développé dans les fiches qui suivent son utilisation et son appropriation.

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 explorées 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 largement été utilisé pour finaliser, valoriser et diffuser des capitalisations d'expérience.

La FPH a ainsi tenu pendant longtemps à associer la publication aux démarches de capitalisations d'expérience qu'elle soutenait. La conclusion que nous tirons d'une quinzaine d'années de fonctionnement dans ce schéma est que cela n'était peut-être pas la meilleure stratégie.

Tout d'abord parce que l'écrit n'est pas forcément le produit qui convient à tous, ni désiré par tous, même si le côté prestigieux du livre l'emporte souvent sur son utilité ; d'autre part parce que d'autres produits conviennent mieux à certains contextes. La culture que nous avons du livre et de l'écrit dans nos sociétés occidentales a peut-être occulté pour certains d'entre nous que pour d'autres sociétés elle ne représente rien ou n'est pas accessible.

Quelques fiches d'expérience :

Fiche 42 : Sebastian Mathew – ICSF

Fiche 43 : Anna Larrègle – L'AMI

Fiche 44 : Suzanne Humberset – CEDIDELP

Fiche 45 : Michel Sauquet – FPH

Fiche 46 : Catherine Gaudard – Frères des Hommes

Fiche 47 : Michel Sauquet – FPH

ICSF – International Collective in Support of Fishworkers – capitalise en permanence avec l’outil DPH

Expériences de capitalisation/Système DPH

ICSF est une ONG internationale qui travaille pour la défense des intérêts des pêcheurs du secteur artisanal, tout particulièrement dans les pays en développement. C’est un réseau qui comporte des membres de 18 pays, dont les 2/3 sont des pays du Sud. Les points d’intérêts principaux d’ICSF sont la sécurité alimentaire, l’équité et l’accès aux ressources naturelles, ainsi que l’impact du processus de globalisation sur les pêcheurs et leur communauté.

L’une des activités importantes d’ICSF a été de conduire une recherche et de «moniturer» les développements qui ont eu un impact sur la pêche artisanale. L’information issue de ces travaux est rendue disponible auprès des pêcheurs et des bailleurs selon différents biais. ICSF a également conduit des campagnes sur des thèmes spécifiques pour la protection du secteur artisanal. Une attention particulière a été portée sur la diffusion de l’information concernant ce secteur et les challenges qu’il affronte, dans le but de créer une meilleure sensibilisation des décideurs et du grand public.

Tout cela a été réalisé avec différents outils : publications, «newsletters», ateliers de travail et programmes d’échange.

ICSF utilise le système DPH depuis 5 ans, dans le but de mieux structurer l’information sur la pêche artisanale dans un format systématique et accessible, et de promouvoir une diffusion plus large. Des fiches DPH ont été rédigées sur différents thèmes. Elles se sont basées sur des réunions et conférences organisées par ICSF, des rapports qui reprenaient les intérêts de la pêche artisanale, des articles significatifs de publications, dont «Samudra», la lettre interne triannuelle d’ICSF... Tout cela a été fait dans l’objectif de rendre cette information disponible auprès d’un public plus large.

Un numéro spécifique de Passerelle a été publié par la FPH sur le thème de la pêche. Il regroupe les fiches DPH compilées par ICSF.

Qu’avons nous expérimenté en travaillant avec le système DPH ? Cela a-t-il été effectif, et comment aurait-il pu l’être plus ?

Dans le nouveau centre de documentation d’ICSF, il est prévu que l’on continue à utiliser le format DPH pour structurer et rendre disponible l’information du centre. Cela serait cependant largement facilité si une version anglaise du logiciel DPH sur Windows était disponible. Nous utilisons actuellement la version française, mais cela pose des problèmes.

Nous espérons également avoir une meilleure utilisation de l’information disponible dans la base de données DPH, que nous jugeons intéressante. Même si les membres du réseau travaillent sur des sujets différents, ceux concernés par l’équité sociale et la gestion des ressources naturelles ont de nombreux intérêts communs avec nous. L’impact du processus de globalisation sur les communautés, investies dans le domaine agricole, de l’élevage, du traitement des produits forestiers, ou de la pêche, serait intéressant à

analyser. Dans ce contexte il serait également intéressant d'organiser de façon plus thématique l'information disponible dans DPH.

Ceci étant, nous n'avons pas de retours de la part d'autres utilisateurs de DPH quant aux fiches que nous avons émises. Cela est problématique, dans la mesure où l'un des objectifs de l'utilisation de DPH à l'origine était la promotion du dialogue avec des acteurs hors du domaine de la pêche, mais partageant les mêmes intérêts.

Il serait aussi intéressant de voir comment l'information accessible via DPH pourrait être diffusée de façon visuelle et écrite dans différentes langues. Il faut garder à l'esprit que l'informatique et Internet ne sont toujours pas accessibles de façon si large. Il est nécessaire de promouvoir l'utilisation, par exemple, des médias audiovisuels. Là où c'est possible, il serait aussi intéressant d'organiser des programmes d'échange et des réunions pour partager les expériences. Lors de la réunion RITE 99, de nombreuses autres formes de partage et de diffusion de l'information ont été discutées.

Diffusion et échange d'information et d'expériences

Pour atteindre ses objectifs, ICSF a engagé différentes initiatives :

1. Publication et diffusion de l'information. ICSF publie une lettre interne tri-annuelle, «Samudra», en anglais, français et espagnol. Cette lettre circule au niveau des organisations de pêcheurs, des décisionnaires, des ONG et autres groupes intéressés. Très récemment, une autre lettre interne biannuelle est parue, «Yemaya», ciblant la pêche et les questions de genre, dans les mêmes langues que «Samudra». Cette lettre circule principalement au sein des communautés de pêcheurs et des organisations travaillant au niveau local. Elle doit être une opportunité pour ces groupes pour échanger leurs visions et expériences de façon régulière.

Périodiquement ICSF publie également des dossiers sur les recherches et études conduites. ICSF a désormais son propre site web, et la plupart de ces publications y sont accessibles.

2. Le centre de documentation

Le centre de documentation d'ICSF est récent. L'une de ses fonctions sera de rendre l'information disponible et accessible, spécialement pour les organisations de pêcheurs. Cette information sera aussi utile pour renforcer les actions de lobbying international. Il est prévu au niveau du centre de documentation de :

- a) Regrouper systématiquement l'information disponible (qu'elle soit écrite, visuelle ou orale) ;
- b) Identifier les manques et si possible tenter de les combler en menant des études ou recherches ;
- c) Rendre disponible cette information dans un format approprié et différentes langues.

Dans ce cadre nous prévoyons de continuer l'utilisation de DPH.

3. Ateliers de travail et programmes d'échange :

ICSF a organisé différents ateliers de travail et conférences pour faciliter l'échange d'information et la mise en réseau. Les programmes d'échanges soutenu par ICSF ont facilité l'échange d'expérience organisationnelle et de technologies.

Nous serions intéressés par une meilleure adaptation du système DPH à notre centre de documentation. Nous réalisons en effet de plus en plus les bénéfices d'un tel système. Nous souhaiterions une collaboration plus étroite entre ICSF et la FPH dans ce cadre.

NOTES : S. Mathew est secrétaire exécutif d'ICSF en Inde.

MATHEW, Sebastian – 199912

Organisme : ICSF = INTERNATIONAL COLLECTIVE IN SUPPORT OF FISHWORKERS

Adresse : 27 College Road, Madras 600 006, Inde. Tel (91) 44 827 53 03. Fax (91) 44 825 44 57.
icsf@md3.vsnl.net.in

Sources :

TEXTE ORIGINAL.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; PECHE ARTISANALE ; RESEAU ; CENTRE DE DOCUMENTATION ; BASE DE DONNEES

Les ateliers DPH à l'IEDES - Institut d'Études du développement Economique et Social

Depuis 1995, j'anime un atelier DPH à l'Institut d'Études du Développement Economique et Social (IEDES) de l'Université de Paris I. Il s'adresse à des étudiants du DESS «Pratiques sociales et professionnelles du développement» (Bac + 5). Rattaché à l'unité de Méthodologie de la recherche en sciences sociales, l'atelier est proposé comme un enseignement non obligatoire de 15 heures disposées en 7/8 séances tout au long de l'année.

Il s'agit pour nous de réfléchir au lien à établir entre certaines notions clés véhiculées par DPH et la pratique professionnelle des futurs agents de développement : quelle place pour la capitalisation d'expérience, l'échange et les réseaux ? En quoi peuvent-ils favoriser des relations équitables ? Comment fonder le développement sur la réflexion, la communication et l'échange, et non pas sur l'adhésion à des modèles imposés ? Quelles formes pour la communication inter-générationnelle ? Quelle place pour l'expérience à côté du savoir académique ?

Un atelier est le projet d'un groupe humain, et en tant que tel il est important de le formaliser tout au moins dans ses points fondamentaux, de le suivre et de le réorienter autant que possible, de l'évaluer et de le capitaliser, de garder en tête les objectifs, d'en planifier les étapes mais aussi de les repenser sans cesse... C'est également un petit laboratoire d'expériences, où l'on apprend à revisiter cette notion de manière large et subjective. L'expérience n'est plus uniquement le fait d'avoir exercé un travail rémunéré : elle se vit et se construit à partir de notre propre histoire.

Enfin, un atelier est un travail de concertation.

Entre les étudiants et l'animateur, un contrat plus ou moins implicite est passé : un «contrat de groupe, d'effort et de réciprocité», qu'eux tous devront respecter. Ce lien est à la base de l'avancement d'un atelier, et implique une grande disponibilité de la part de l'animateur, qui devra en même temps rester modeste et soutenir la dynamique lancée.

Appliquer jusqu'au bout notre principe de «pédagogie de la réciprocité» est une tâche difficile et progressive, mais ô combien fertile et motivante.

Choisir ce chemin nous oblige à être critiques par rapport à nos pratiques pédagogiques intuitives et à rechercher une cohérence avec ce que nous proclamons. Qu'est-ce que le développement durable ? Qu'est-ce qu'une pratique participative ? Nos objectifs ne peuvent être atteints que par l'exercice de méthodes appropriées. Nous trouverons des pistes intéressantes dans la théorie et les pratiques de la dynamique de groupes, par exemple.

Plusieurs types de projet d'atelier ont été développés :

a) L'atelier d'initiation à DPH et de capitalisation individuelle, accompagné de quelques pratiques d'échange, de dialogue et de débat, a vu le jour la première année. Organisé autour d'une multiplicité d'intervenants abordant divers sujets, ce type d'atelier associe conférences et travaux pratiques. Il a produit une série de fiches individuelles sur des thèmes divers proposés par la FPH. En revanche, la tentative de création d'un

groupe est très faible ;

b) Le groupe de travail utilisant des méthodes DPH a pu se créer la deuxième année, avec des objectifs de production collective d'un dossier. Le rôle de l'animateur reste fort, mais il doit contribuer à ce que les participants travaillent plus en groupe, se donnent des délais, se distribuent des tâches, etc. Partant d'une approche commune, à l'occasion «la relation micro-macro», et du libre choix des thèmes par les participants, cet atelier a abouti à la production d'une vingtaine de fiches, à la comparaison avec les fiches pertinentes de la base, à la création d'un dossier mixte incluant une introduction, un plan de classement et une conclusion. En revanche, les étudiants n'ont eu ni le temps ni le réflexe d'aborder les leçons du processus ;

c) Le groupe de capitalisation, de discussion et d'échange d'expériences est la troisième forme de travail, dont le contenu peut varier à l'infini. Nous pouvons l'attacher davantage au métier, à l'analyse des obstacles et des choix à venir. Souhaitant développer une réflexion et une pratique de l'échange d'expériences, j'ai fini par plonger dans cette tentative forcenée de constituer un groupe, de construire ensemble des espaces de parole, d'échange, d'opinion et de positionnement.

Plusieurs axes nous ont structurés ces trois dernières années :

- La capitalisation comme apprentissage de nous-mêmes ;
- Les formes de l'échange comme communication véritable : s'exprimer, écouter, écrire, lire, débattre ;
- L'analyse de notre propre échange d'expériences dans une sorte de «film dans le film» ;
- Les discussions sur les réseaux, sur le positionnement des jeunes face au monde du développement, du travail, de la concurrence, des compétences professionnelles...

L'animatrice devient ainsi participante : pour avancer, il faut apprendre à écrire avec le groupe, à provoquer, à écouter, à se remettre en cause, à construire en marchant, à accepter de ne pas tout contrôler... C'est un risque et une situation vulnérable, cela peut être aussi une énorme satisfaction.

De son côté, le groupe d'étudiants n'est ni parfait ni homogène, ni consensuel ni cohérent. Il faut accepter des formes de participation diverses, des rythmes différents, des résultats inattendus. Certains écrivent vite, d'autres n'écriront pas et nous auront pourtant tant apporté, ils auront profité de ce partage.

Le travail de chaque groupe est particulier : itinéraire d'un groupe et non pas méthode automatiquement transférable. Il n'est même pas nécessaire de dire que le «groupe sous contrat» est celui qui nous donne le plus d'enseignements, le plus de motivation, et qui déstabilise le plus dans ses moments presque thérapeutiques.

COMMENTAIRES : Qu'est-ce qui reste chez ces jeunes ? C'est ma question principale : quels sont les effets de cette pratique d'échange d'expériences, de dialogue et de réciprocité sur le métier d'agent de développement ? Sur les personnes en tant que telles ?

Il me semble que la réponse doit prendre en compte les couleurs des années qui passent et les personnalités différentes : pour certains jeunes, DPH fera partie de leur projet professionnel ; pour d'autres, il aura été l'éveil à la notion de capitalisation d'expériences ; d'autres gardent davantage la notion d'échange horizontal, voire même la notion d'évaluation collective comme un moment constructif, contrairement à certains vécus scolaires ; pour d'autres, ce sera la constitution d'espaces de débat ou bien découvrir autrement la notion de réseau ; enfin, certains m'ont appris que cet atelier peut être un lieu où l'on s'est arrêté pour réfléchir sur le passé et les projets avant de repartir dans la vie professionnelle...

Une éducation informelle pour l'Université ? Une recherche de groupe pour des jeunes ? Ou faut-il plutôt viser des individus ? Les réponses sont nuancées pour chacune

de ces questions...

Quant à moi, j'apprends surtout que les résultats et les leçons de cette expérience se trouvent souvent ailleurs, là où je ne les attendais pas... Il nous reste maintenant à penser comment construire d'autres pratiques, d'autres espaces, d'autres articulations, pour appuyer dans la durée ces échanges et ces envies.

NOTES : Anna Larrègle est fondatrice de l'AMI.

LARREGLE, Anna – 199912

Organisme : L'AMI = APPUI MUTUEL POUR UN USAGE SOCIAL DE L'INFORMATION

Adresse : 61 rue Victor Hugo, 93500 Pantin, France. Tel 01 48 44 09 52. Fax 01 48 43 74 44. lami@world-net.sct.fr

Sources :

TEXTE ORIGINAL.

MOTS CLES

Mots clés DPH : ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ; FORMATION ; RESEAU ; ECHANGE D'EXPERIENCE ; ANIMATION ; VALORISATION DE L'EXPERIENCE ; RELATION REFLEXION ACTION

**RITIMO utilise l'outil DPH pour rassembler de l'information
mais la capitalisation, c'est une autre histoire :
celle des organisations qui s'interrogent sur leur action**

A RITIMO nous faisons à l'époque (fin des années quatre-vingt) un travail bibliographique d'état des lieux sur un certain nombre de thèmes. Évidemment c'était un gros travail et nous avons pensé qu'il fallait en faire une valorisation plus grande. Nous avons donc eu l'idée d'un recueil périodique de fiches sur une base thématique et nous l'avons appelé «base arrière». Mais ensuite, la FPH a pensé que ce travail de recherche bibliographique devrait être fait par les personnes directement concernées. Et puis finalement, de fil en aiguille, est apparue la notion d'échange d'expérience et l'aspect bibliographique est passé au second plan au profit de l'idée de fiches d'expérience. Plus tard, est née l'idée d'une confédération de réseaux associés échangeant entre eux leurs connaissances issues de l'action.

Je ne vois pas d'emblée le lien entre la capitalisation et DPH. Pour moi, une capitalisation telle que la FPH l'entend consiste à donner un financement pour qu'une association puisse «lever le nez du guidon», que quelqu'un ait les moyens de revoir à travers son histoire où elle en était arrivée, où elle voulait aller, si ça correspondait aux stratégies qu'elle s'était fixée et pouvoir transmettre à d'autres tout ce travail. Capitaliser, c'est quand même faire un capital, c'est thésauriser, c'est rendre à d'autres cette histoire. C'était aussi parti du constat que, dans le milieu associatif en particulier, les gens partent et il n'y a pas de mémoire. Je crois que c'est encore pire dans l'administration : ils détruisent leurs dossiers... Oui, c'est une catastrophe ! C'est le cas dans les cabinets ministériels : quand il y a un changement de politique, les gens détruisent tous leurs dossiers afin qu'ils ne soient pas utilisés contre eux. Même à l'Elysée, au plus haut niveau. Là, c'est carrément une volonté de détruire.

Je crois que la majorité des gens ont fait un travail soit en prenant quelqu'un de l'extérieur... Ou alors il y a eu une démarche de capitalisation-action comme dans le cadre du programme LEX de la FPH où, effectivement, à partir de fiches les partenaires revisitaient leurs expériences. La fiche était un prétexte, un moyen de travail tout à fait intéressant.

DPH ne correspond pas forcément à une capitalisation. Nous faisons des fiches par exemple en terme de propositions, de circulations d'idées. Il y a chez nous un groupe de travail sur le service public : les gens écrivent quelques pages, mais derrière quelqu'un fait des fiches avec des mots-clés, surtout si on veut rendre cela disponible très généralement : au lieu d'avoir 1500 pages, on a 3 fiches. Pour moi, ce n'est pas de la capitalisation, c'est l'utilisation de bases de données pour mieux retrouver, mieux faire... La capitalisation c'est autre chose. On a un peu tendance à utiliser des mots rapidement : information, capitalisation, évaluation.

Pour moi, une véritable évaluation est externe, mais il peut y avoir une évaluation interne. On évalue des objectifs. Une capitalisation c'est toute l'histoire, c'est par rapport aux vingt ans qui ont passé, à ce que l'on a fait avancer de plus global, plus philosophique, là où l'on s'est trompé, comment aujourd'hui on se réoriente puisque le monde

a changé.

Je pense quand même que la FPH est la seule fondation qui a permis à des associations, a même entraîné des associations ou des organismes à faire des capitalisations, alors que la Fondation de France par exemple réfléchit sur l'évaluation classique. La FPH joue là un rôle important.

DPH est un outil et une idée. Dans l'idée d'échange d'expérience, il y a une base de données, il y a des produits papiers, maintenant il y a Internet, il y a des rencontres d'échanges d'expérience multiples. Mais c'est l'idée de départ qui me semble intéressante : retrouver une fiche d'expérience dans une base de données, avoir une base internationale multilingue. C'est un atout qui est peu utilisé, car cette base de données ne peut fonctionner qu'à niveau des réseaux, dans un système décentralisé de production et d'usage. Cela ne marche que s'il y a des gens qui ont un intérêt à cumuler, des réseaux impliqués et dans ces réseaux, il faut des médiateurs qui soient financés pour faire le travail.

Nous avons utilisé DPH dans un programme d'éducation-développement, afin de rassembler de l'information sur ce qui se fait en la matière ici ou là. Sous forme de fiches, on raconte des expériences en insistant sur le côté pragmatique : combien ça a coûté, pourquoi ça n'a pas marché... Mais en fait pour le moment on n'est pas sûr qu'en Amérique latine ils vont être intéressés par nos interventions dans les écoles ici, donc ça reste une base interne, et nous choisirons les meilleures fiches pour les mettre dans la base de données «mère» de DPH, mais d'ores et déjà, nos fiches sont sur Internet, avec le logo «DPH» ; pour nous, c'est un problème d'éthique.

Dans la base de données «mère» DPH nous mettons des fiches que nous estimons susceptibles d'être échangées plus largement. C'est vrai que ce n'est pas simple. Il y a à la fois l'utilisation de l'outil, des outils, surtout de l'idée de la philosophie de l'échange, la mise à disposition la plus large possible. Mais il faut aussi que ce soit bien écrit sinon le lecteur se lasse vite.

Je pense que l'un des freins à la capitalisation, c'est le temps. Il faut parfois attendre des moments de crise pour qu'il y ait l'acceptation d'une capitalisation. A certains moments dans la vie d'une organisation, tout va bien, on n'y pense même pas, et à d'autres moments, le monde bouge trop vite, et il faut accepter d'en prendre la mesure. Il faut le savoir, l'enjeu est de changer... Aujourd'hui, dans le milieu associatif, c'est fondamental ; dans le monde de la solidarité internationale, et même dans celui de la solidarité de proximité, il y a des associations qui font un travail remarquable, mais comme dirait l'autre, de cataplasme. Et là la capitalisation permet (ou oblige) de s'arrêter, de prendre de la hauteur.

NOTES : S. Humberset, cheville ouvrière du réseau RITIMO (réseau d'une quarantaine de centres de documentation français autour du développement et des problématiques du Sud), a fait partie de l'équipe qui a donné corps à DPH à l'origine. Elle dirige le CEDIDELP, l'un des trois centres parisiens de RITIMO.

HUMBERSET, Suzanne ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme : CEDIDELP = CENTRE DE DOCUMENTATION INTERNATIONAL POUR LE DEVELOPPEMENT, LES LIBERTES ET LA PAIX

Adresse : 21 ter rue Voltaire, 75011 Paris, France. Tel 01 43 71 22 22/01 40 09 15 81. Fax 01 44 64 74 14. cedi-delp@globenet.org

Sources :

ENTRETIEN.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; METHODOLOGIE ; BASE DE DONNEES ; DOCUMENTATION

La valorisation des capitalisations d'expériences par l'édition d'un livre se révèle souvent décevante pour l'auteur car ce genre d'ouvrage se vend mal

Nous travaillons avec les auteurs sur leur démarche, même si ce n'est pas suffisant. En général quand un livre marche bien, c'est que son auteur travaille personnellement pour que cela fonctionne, on le voit donc régulièrement et il nous sollicite. En tant qu'auteur il est difficile de parler de ce que tu fais, tu ne peux pas prendre des initiatives toi-même. C'est impossible en littérature, mais même en sciences sociales ce n'est pas complètement évident, parce qu'il y a un mélange des genres entre ce qui peut être pris pour de la promotion personnelle et la défense d'une cause à laquelle on croit.

Donner la parole aux gens et leur permettre d'être édités apporte dans un premier temps aux auteurs une immense satisfaction, et dans un deuxième temps, pour 70 % des cas, une épouvantable déception parce qu'ils croient qu'il suffit d'avoir sorti un livre pour qu'il se diffuse. Il y a pas mal de cas très excitants, d'auteurs qui me disent que c'est incroyable ce que le livre a produit, les nouveaux réseaux que cela leur a apporté, les nouveaux partenaires... Dans certains cas ça marche très bien, avec des gens qui ne sont pas déçus, et puis il y a tous les autres qui ont toujours l'impression de ne pas avoir fait de vrais livres, et de ne pas avoir vraiment été édités. On travaille avec Les Editions Charles Leopold Mayer, Descartes et Cie, DDB, Les Editions de l'Aube, bientôt les Editions Belin, et tous ces éditeurs ne sont quand même pas très connus du grand public. Tant que l'on ne travaille pas avec Le Seuil, Gallimard ou Grasset, les gens ont l'impression que ce n'est pas de la vraie édition. C'est un peu dur.

Je crois qu'il y a une très grande proximité entre la sortie d'un livre et la sortie d'un enfant du ventre de sa mère, dans le sens où la déprime de la mère dans les deux semaines qui suivent la naissance est réelle. C'est la même chose dans l'édition, il y a une satisfaction énorme à être publié, et il y a une grande déprime après, parce que les auteurs sont obsédés par la question «Qu'est-ce que les autres, dont on parle, ont de plus de moi?».

La base du travail avec nos partenaires, c'est la rencontre des désirs. Dans la pratique ça se discute, c'est-à-dire que lorsque nous avons un désir fort et l'argent et que le partenaire a un désir fort et pas d'argent, il peut arriver qu'il torde un peu son désir et même se persuade lui-même que tout cela est très bien. C'est vrai et c'est inévitable. Il y a aussi des gens qui sont prêts à tout pour publier. Certains sont capables de payer eux-mêmes uniquement pour être publiés. Dans la valorisation des capitalisations d'expérience, le fétichisme de l'objet livre n'est pas à négliger. Je viens d'éditer un livre, je peux en parler dans les salons... C'est très important, et cela influe sur nos relations.

Il faut savoir que tous les Dossiers pour un Débat qui ont été décidés pour valoriser les capitalisations d'expériences en tant que capitalisations d'expériences sont de très loin les moins bien vendus de tous. Il y a un élément qui est très important : c'est que le fantasme de la capitalisation d'expérience, de l'intérêt d'une capitalisation assez institutionnelle, est très satisfaisant (c'est une très grande satisfaction pour l'organisme de présenter un tel ouvrage lors de sa prochaine Assemblée Générale), mais ensuite c'est

fini, et l'on ne peut rien en faire parce que ce n'est pas thématiquement ciblé. Il y a un gros malaise de ce point de vue là.

La FPH ne travaille qu'à aider à la capitalisation d'expériences et à sa mise en forme, mais elle a une enveloppe spéciale capitalisation d'expériences qui correspond à des choses qui sont très transversales, ou qui en tant que telles ne rentrent pas dans un programme qu'elle finance. C'est ce que l'on n'arrive pas à diffuser.

Le financement de certaines des capitalisations est un point capital. Il est lié aux facilités que l'on a, et on a tendance à être plutôt trop généreux que pas assez. Or sur le plan éditorial c'est une chose très pernicieuse. Il y aura peut-être un moment où il va falloir que le désir soit assez fort pour que même sans argent les gens le fassent. Mais ce n'est pas facile lorsque tu sais ce que sont les droits d'auteur, et que l'on ne peut pas attendre cela pour être rémunéré.

NOTES : M. Sauquet est responsable des publications et de la communication au sein de la FPH.

SAUQUET, Michel ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme : FPH = FONDATION CHARLES LEOPOLD MAYER POUR LE PROGRES DE L'HOMME

Adresse : 38 rue Saint-Sabin, 75011 Paris, France. Tel 01 43 14 75 75. Fax 01 43 14 75 99. michel@FPH.fr

Sources :

ENTRETIEN.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; EDITION ; POLITIQUE EDITORIALE

**L'échange et la capitalisation d'expérience passent souvent
par l'oralité avec des paysans ou des « exclus »,
quelle que soit l'importance de la culture écrite dans les sociétés**

La relation à l'écrit ne dépend pas du pays, cela dépend plus de à qui on s'adresse dans le pays. Je ne pense pas qu'il existe des cultures qui soient seulement orales...

Si je prends pour exemple l'Asie, il ne s'agit pas d'une culture orale, l'écrit existe, mais la relation à l'écrit n'est pas la même pour tous. Si l'on parle à des intellectuels asiatiques ou à des responsables, eux sont très conscients de l'activité de l'écrit, de l'activité de l'analyse à partir de documents écrits, de la mémoire, de la trace de tout ce que l'on peut garder. Par contre, il est vrai que si l'on parle à des gens plus à la base, ils vont beaucoup moins avoir cette relation à l'écrit, mais ils ont la mémoire orale...

Filmer une expérience est toute une démarche, parfois sur une longue durée, plusieurs années, puis restituer ensuite par le visuel, à ceux là mêmes qui avaient fait l'objet de cette histoire, qui avaient été les acteurs de cette histoire, peut avoir un impact très fort, et permettre de transporter cette expérience ailleurs.

Par exemple, toute une expérience de l'organisation autour d'un gros projet d'aménagement auquel les villageois s'opposent a été filmé, depuis le début, avec toutes les différentes manières de s'organiser, les débats, les discussions entre les gens, les manifestations, enfin tous les différents aspects d'une lutte ou d'une mobilisation. A la fin du processus, quand on le montre aux gens eux-mêmes, ils sont fascinés par ce qu'ils ont fait, ils sont impressionnés par leur propre histoire et leur propre mobilisation. C'est aussi une capitalisation d'expérience. Et ils peuvent dire « Mais oui, à ce moment-là, on n'aurait pas dû faire ça, là on s'est trompé ». Ça permet de réfléchir sur l'expérience.

Le fait de se rappeler les choses et d'essayer de les mettre en forme peut se faire par l'écrit, par la vidéo, la photo : certains moyens de restitution passent mieux que d'autres, pourquoi les mettre de côté ?

Qu'est ce que la culture ? La culture de toute façon dépend des groupes. Il n'y a pas une culture en France, de même qu'il n'y a pas une culture en Inde ; il y a des tendances, il y a des dominantes, mais il n'est pas sûr que l'écrit soit le meilleur outil, même en France, pour travailler avec des paysans sur leur lutte, ou avec des « exclus », parce qu'ils n'iront jamais le lire, parce que pour eux cela va passer par l'oral, cela va passer par le débat, cela va passer par le dialogue ou par d'autres choses, mais pas forcément par l'écrit.

Je pense à un autre aspect : la capitalisation d'expérience par la rencontre et la

confrontation de différentes expériences. Ce n'est pas l'écrit qui va compter, là. On appuie actuellement des formations de réseaux, de petits groupes d'action sociale qui sont dispersés, isolés chacun dans leur coin, dans plusieurs régions de l'Inde. C'est un réseau de capitalisation d'expérience dans le sens où il s'agit de permettre à tous ces groupes de se rencontrer entre eux. Qu'ils fassent plus ou moins le même type de travail ou quelque chose de tout à fait différent, le fait de se rencontrer pendant sept, huit jours, et de parler de leurs expériences leur permet à la fois de mieux voir leur propre expérience, de voir celle des autres et de l'intégrer, d'ouvrir leur champ de travail à d'autres choses auxquelles ils n'avaient pas pensé ou qu'ils ne pensaient pas importantes et tout d'un coup... ce sont de nouveaux horizons !

Cela permet d'une part de faire prendre forme à leur propre expérience quand ils la partagent avec d'autres oralement, parce qu'il y a les questions des autres, qui sont aussi des acteurs, qui sont des questions pertinentes, et qu'ils sont obligés de creuser, pour aller plus loin. Il faut expliquer pourquoi ils font comme ci, et pas comme ça, et ils arrivent ainsi à repérer parfois même des faiblesses dans leur travail, des choses qu'ils n'ont pas prises en compte et qu'ils découvrent car les autres les prennent en compte, et donc l'échange peut être une capitalisation d'expérience.

Le fait de transposer le résultat d'une capitalisation, où la démarche est de passer à l'écrit, et éventuellement de le diffuser, mais déjà de le passer à l'écrit, est un acte certes important, mais ce n'est pas le seul aspect à prendre en compte.

Je pense que pour l'organisation concernée elle-même, ce n'est pas tellement le document en tant que tel qui va être intéressant. En plus, combien de personnes vont vraiment pouvoir le lire ? C'est pour ça que la méthode est importante, qu'il y ait eu des réunions, des dynamiques de groupe..., qui font ressortir certaines choses. C'est dix fois plus important que ce qui va être marqué dans le document après. Une fois qu'un processus est enclenché, il a sa dynamique. Ce qui est important, c'est comment l'organisation va le gérer, beaucoup plus que ce qui va être inscrit dans un document. Toute la difficulté est de continuer après, de gérer toutes les questions qui sont ressorties, qui ont été formulées, car on peut très bien les laisser là.

La vraie dynamique de la capitalisation est vraiment une façon de faire systématique où tous les niveaux ont été travaillés collectivement et en tête à tête... C'est là je pense que l'on va pouvoir vraiment juger à quoi sert cette capitalisation : est-ce que c'est un document qui va faire beau, que l'on va pouvoir diffuser juste comme ça, ou est-ce que ça provoque après un processus de rediscussion, de remise en question de ce que l'on fait, de réflexion, de changement. Cela peut être quelque chose de tout à fait statique, qui va être utile de toute manière, parce que ça va permettre de valoriser quelque chose et ça peut avoir certaines répercussions. Ou alors cela peut faire avancer les choses en profondeur, ce qui va obliger l'organisation ensuite à modifier ses façons de faire.

NOTES : C. Gaudard est responsable du secteur Asie à Frères des Hommes.

GAUDARD, Catherine ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme : FRERES DES HOMMES

Adresse : 9 rue de Savoie, 75006 Paris, France. Tel 01 43 25 18 18

Sources :

ENTRETIEN.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; ECHANGE D'EXPERIENCE ; MODELE CULTUREL ;
SOCIALISATION ; RELATION COMMUNICATION CULTURE ; COMMUNICATION TRADITIONNELLE

Évolution de la politique éditoriale de la FPH depuis 1989

Une activité d'édition entièrement tournée vers la capitalisation mais qui s'oriente désormais vers une conception plus commerciale

Mon histoire ici commence il y a 10 ans exactement, en 1989. La capitalisation en tant que politique commence, elle, au premier jour de l'existence de la FPH en 1983. Ce souci de capitalisation est le seul fil conducteur des préoccupations de la FPH depuis son origine. Lorsque la FPH allouait une subvention pour trois ans ou plus à un organisme, elle savait qu'une partie servait au fonctionnement ou à l'équipement, mais ce qui l'intéressait, et ce pourquoi elle accordait cette subvention, c'était précisément la capitalisation.

Depuis le début, selon l'idée de Pierre et Paulette Calame, il s'agit d'utiliser les disponibilités financières que nous avons pour soutenir des projets intéressants en matière de recherche, de développement transculturel ou transdisciplinaire... mais d'en utiliser une partie importante pour que les gens tirent des leçons de leur expérience, les transmettent à d'autres, et que les uns et les autres n'essaient pas de réinventer chaque fois l'eau chaude.

Ce qui a évolué, c'est le secteur de la publication. C'était dur parce que l'on avait décrété qu'il ne sortirait jamais un livre de la FPH, que ces sujets ne pouvaient pas intéresser un public large... Mais on a voulu, on a souhaité essayer. De fait nos énergies se sont mises complètement sur l'écrit, et particulièrement sur le livre, et ça a marché mieux qu'on ne l'aurait pensé. Nous avons réussi à pénétrer la forteresse éditoriale.

Il y a eu au fil du temps une énorme évolution des objectifs de l'édition au sein de la FPH. Je vais décrire cette évolution en la comparant avec les voitures à embrayage automatique. «Tu démarres, tu te lances sur la route, et puis à un moment donné, à partir d'une certaine vitesse, tu sens quelque chose qui se passe dans le moteur, et tu passes à une autre vitesse, les choses changent. Et puis tu te trouves sur la nationale et à nouveau, à partir d'un certain stade, tu vois quelque chose changer, que tu n'as pas commandé toi-même, qu'a commandé le fait que tu étais sur ta lancée. Puis tu es sur l'autoroute et ça recommence...».

C'est une image forte car elle montre bien qu'un travail peut évoluer, non pas forcément en fonction d'une volonté, mais en fonction de l'évolution de l'environnement, de sa propre réussite ou de son propre échec, sans que ce soit toujours commandé.

Il y a une espèce de volontarisme car on n'arrête pas de faire des projets, de présenter des budgets, de trouver une cohérence, et puis il y a des choses qui de toutes façons avanceront. C'est une combinatoire des deux qui est importante et intéressante.

Si je prends les différentes vitesses et les différents points de réflexion, je dirais qu'au début il y avait deux objectifs de politique éditoriale. Il y avait tout ce qui relevait du discours général de la FPH sur les thèmes «Donner la parole à ceux qui ne l'ont pas», «Aider des jeunes à s'exprimer», une espèce de volonté d'utiliser nos moyens pour pousser à l'expression un peu novatrice de gens qui ne s'exprimaient pas. Mais ce qui était le plus important c'était l'objectif initial qui était fondamentalement de valoriser le travail des partenaires de la FPH et en particulier de valoriser leur travail de capitalisa-

tion. Donc l'objectif initial était lié à un ensemble, un paysage de gens dont les écrits s'entassaient dans nos armoires, sans usage, et qu'il fallait valoriser.

Ca a été l'une des approches du milieu de l'édition. L'autre approche était, relativement tôt, dès 1991/92, quand nous avons commencé à travailler avec La Découverte sur des choses plus organisées, en passant par des textes de commande cette fois-ci. Ca a été «L'état des sciences», « L'état de l'environnement»... On a eu une démarche volontariste pour aller chercher des ressources à l'extérieur.

Et puis nous nous sommes encore mieux organisés en ce sens que nous avons lancé des collections avec des maisons d'édition comme Syros, Desclée De Brouwer, Descartes et Cie, où l'on a à la fois suscité des travaux de recherche, mais aussi récupéré des choses qui relevaient davantage de la capitalisation. Nous étions quand même bien toujours dans cette idée que la politique éditoriale est partiellement au service de la politique de capitalisation, dans ce sens qu'elle transforme l'essai en capitalisation. Mais il s'est quand même révélé de plus en plus rare que l'on puisse ne travailler qu'à partir d'un gros paquet de documents.

En 1995 nous avons publié beaucoup, nous diffusons par les éditeurs avec lesquels nous travaillions, mais aussi nous-mêmes gratuitement. Cela commençait à être un peu coûteux, et puis cela n'était plus crédible. C'est à ce moment là que l'on a créé ce qui était au début la librairie et qui est maintenant une petite maison d'édition annexe de la Fondation : Les Editions Charles Leopold Mayer.

Il y a eu tout un travail pour essayer de trouver des créneaux de diffusion autres que les librairies, car notre vocation n'est pas de mettre en librairie. Nous diffusons surtout par correspondance, et en fait cela marche bien. Tous les ouvrages en Editions Charles Leopold Mayer sont toujours liés à la capitalisation.

Le dernier coup d'embrayage automatique a été, après avoir développé à outrance le côté éditorial et la production, et développé en parallèle l'activité diffusion, la mise en synergie des deux, ou la marche vers la synergie des deux. Pour nous il y a toujours eu ces deux composantes : une démarche et la force des choses. On a des remises en cause qui sont fortes et dures.

Aujourd'hui, au sortir d'une session de capitalisation interne de notre équipe, je considère que l'on a complètement secoué les choses. Ca a été une remise en question violente.

Ce qui est pernicieux c'est quand les choses finalement marchent «bien» et ronronnent. Mais personne d'entre nous, ni les programmes ni nous-mêmes, n'avons intérêt à ce qu'il y ait ici une maison d'édition au rabais. Il faut que nous raisonnions davantage aujourd'hui comme les maisons d'édition classique, où l'on ne va pas éditer un livre dont on sait qu'on ne le diffusera qu'à 20 exemplaires. Il faut réfléchir un peu plus au marché, à la possibilité qu'ont les programmes de soutenir tel ou tel travail de diffusion, de le diffuser dans leurs réseaux. Il s'agit donc d'une démarche commerciale et de diffusion, dont je suis complètement persuadé qu'elle est essentielle.

Notre public est composé, d'abord des gens impliqués dans l'action : des élus, des fonctionnaires, des leaders syndicaux, des paysans, des gens qui travaillent en entreprise, des gens qui travaillent dans la relation interculturelle, des gens qui sont dans l'action et qui ont envie d'être irrigués d'expériences et de choses finalement assez concrètes ainsi que de réflexions théoriques, mais fondées sur l'action. Deuxièmement, c'est pour ce que l'on pourrait appeler des faiseurs d'opinion qui sont des journalistes, des universitaires... Il y a ceux qui pèsent sur les pratiques et ceux qui pèsent sur l'évolution des mentalités.

Qu'est-ce qu'un bon livre, aujourd'hui, pour nous ? C'est un livre qui provoque quelque part un changement.

NOTES : M. Sauquet est responsable des publications et de la communication au sein de la FPH.

SAUQUET, Michel ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme : FPH = FONDATION CHARLES LEOPOLD MAYER POUR LE PROGRES DE L'HOMME

Adresse : 38 rue Saint-Sabin, 75011 Paris, France. Tel 01 43 14 75 75. Fax 01 43 14 75 99. michel@FPH.fr

Sources :

ENTRETIEN.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; VALORISATION DE L'EXPERIENCE ; EDITION ; POLITIQUE EDITORIALE ; DIFFUSION

7.

Processus de capitalisation d'expérience et crise = risques ou opportunités ?

Lors de la rencontre organisée à la FPH en mai 2000 sur la capitalisation, 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...

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. Mais encore faut-il pouvoir identifier cette étape et piloter ou aiguiller les acteurs.

La crise comme facteur positif et structurant

De nombreux acteurs mentionnent la crise : la crise comme déclencheur de la démarche, la crise comme facteur résultant de cette dernière, la crise comme facteur motivant ou inhibant... beaucoup la considère comme positive dès lors que le moment de la capitalisation a été correctement choisi, et que sa durée est maîtrisée. Si la crise implique qu'on la prenne en compte, elle peut cependant soit rester trop latente, si le processus est stoppé par exemple, ou si l'on glisse sur les problématiques en les ignorant, soit perdurer, et « pourrir » la situation. C'est dans ce contexte que la détermination préalable de la durée de la capitalisation et une attention toute particulière au respect du « temps » prend toute son importance.

Ce chapitre est complètement interdépendant des précédents et probablement le plus transversal de tous. Si nous considérons par exemple un processus de capitalisation d'expérience au sein d'une ONG, différents aspects inhérents au milieu seront décisifs, comme par exemple la structuration financière et humaine de celle-ci, sa taille, son histoire et son âge...

Quelques fiches d'expérience :

Fiche 48 : Sophie Nick – Centre Nord Sud

Fiche 49 : Pierre Calame – FPH

Fiche 50 : Catherine Gaudard – Frères des Hommes

Fiche 51 : Laurence Martin – journaliste indépendante

La capitalisation d'expérience du CEASM, association pour le développement des activités maritimes, en période de crise et par une intervenante extérieure à l'organisation

J'ai été amenée à effectuer la capitalisation d'expérience de l'Association pour le Développement des Activités Maritimes (CEASM), une ONG de développement française ayant une expérience de plus de 37 ans. Cette capitalisation a fait ensuite l'objet d'un dossier à fenêtre constitué de fiches DPH et ayant pour titre : «Interdépendances et solidarités dans le monde maritime». Elle est intervenue à une période cruciale de la vie du CEASM, une ONG en faillite qui était en recherche de solutions pour assurer sa survie. Les effectifs étaient passés de 14 salariés à 2,5 en quelques années, les comptes étaient plus que négatifs, l'ambiance n'était pas au beau fixe. D'autre part, il y avait une préoccupation interne de valoriser une documentation importante qui s'accumulait depuis le licenciement de la documentaliste. Connaissant le potentiel et la grande expérience de cette organisation, j'avais envie de faire quelque chose pour eux. J'ai proposé une capitalisation selon la méthodologie mise au point pour DPH. L'idée a été bien accueillie.

DPH avait la perspective séduisante de répondre à des questions de terrain de façon utile, d'éviter de «réinventer la roue» donc de perdre du temps et des moyens.

M'appuyant également sur des méthodes sociologiques et une certaine expérience de la conduite d'entretiens, j'ai choisi délibérément, d'être le moins interventionniste possible afin de favoriser et valoriser la parole des acteurs.

Dans un premier temps, j'ai effectué une recherche dans la documentation disponible et j'ai mené des pré-entretiens afin de déterminer les principaux thèmes qui préoccupaient le CEASM et afin d'établir une liste de personnes à interviewer. Les thèmes ont été choisis en collaboration avec les salariés du CEASM et les personnes à interviewer ont en quelque sorte été cooptées par eux. J'avais plusieurs préoccupations en tête : «est-ce que ce que cette personne est en train de me dire est vraiment ce qu'elle pense ? » (anti-langue de bois) «est-ce que ce que cette personne est en train de me dire n'intéresse qu'elle même ou peut être utile pour une autre personne ?» (expérience utile à l'action). J'ai eu une démarche très pragmatique : j'essayais de me mettre dans la peau d'une personne à l'autre bout de la terre qui vit des expériences similaires dans le même ou un autre domaine et qui se dit : «comment s'y sont-ils pris, quels sont les pièges à éviter ? Et si c'était à refaire ?». Puis j'ai procédé à une «mise en fiches» et à un découpage par thème qui suivait l'évolution du travail de l'organisation. Les fiches ont été validées par les auteurs.

J'avais dans un premier temps compris que les supports de la capitalisation d'expérience étaient forcément les fiches. J'ai appris depuis que d'autres capitalisations d'expériences avaient abouti à d'autres résultats : biographie, rencontres. Il faudrait répertorier tous ces «produits» de la capitalisation pour donner des idées.

Cette capitalisation n'aurait pas été réellement un exercice par lequel on apprend de l'expérience si elle n'avait pas été effectuée dans certaines conditions. A mon avis, elle doit en effet s'effectuer en période de crise et plus exactement pendant la période où

prenant conscience de la crise, l'organisation est déjà en recherche de solutions et à quand même suffisamment confiance en elle-même pour savoir que une partie des solutions peut venir d'elle-même.

L'intervention d'une personne extérieure a non seulement facilité la capitalisation mais lui a permis d'aboutir. Par manque de temps mais aussi parce qu'il est difficile d'écrire sur soi et ses pratiques, je crois qu'il aurait été difficile d'obtenir des fiches rédigées par les acteurs eux-mêmes. Pour rester dans la logique de capitalisation, il est cependant important que le scribe soit un accoucheur le moins interventionniste possible.

A la pratique, je me suis aperçue que la capitalisation d'expérience était un outil très puissant ayant de multiples effets secondaires. En libérant la parole, on libère aussi forcément les critiques, les non-dits, les rancœurs mais on verbalise aussi les réussites sur lesquelles s'appuyer pour continuer à agir. Certaines personnes dont la parole avait été « libérée » ont continué sur leur lancée en essayant de faire changer des choses au niveau interne. D'autres, qui n'étaient pas amenées à exprimer publiquement leur point de vue, ont été écoutées (lues) et mieux considérées.

Afin d'être mieux ciblée, la capitalisation du CEASM a été faite sur ses actions de coopération et a fait apparaître très clairement une certaine cohérence dans les actions bien qu'aucune stratégie n'était jusqu'à présent formulée : ces principes qui ont toujours guidé le CEASM depuis sa création (travail en réseau, aide à la structuration des organisations professionnelles, favoriser les échanges entre professionnels de différents pays – les échanges d'expérience). Le fait, dans le dossier à fenêtre, d'ajouter aux fiches du CEASM d'autres fiches qui allaient dans le même sens, a permis à l'organisation de prendre conscience qu'ils avaient intérêt à s'associer à d'autres pour survivre. La capitalisation a été suivie par une rencontre à la Fondation Charles Léopold Mayer avec des organisations françaises travaillant dans le développement maritime. La rencontre a permis à des personnes travaillant sur les mêmes thèmes et ne se connaissant pas de coopérer sur certaines actions, de répondre conjointement à des appels d'offres.

La capitalisation a eu pour conséquence également la prise de conscience que le manque de communication, en interne, en externe compromettrait la stratégie d'ensemble (travail en réseau par exemple) et la survie même de l'organisation. Un recentrage des activités a été effectué en fonction des stratégies dégagées par la capitalisation. J'ai pu vérifier moi-même ce résultat étant, depuis la capitalisation, membre actif du Conseil d'administration de l'organisation.

COMMENTAIRES : J'aurais aimé que cette capitalisation soit suivie, à l'initiative du CEASM, d'une rencontre internationale. Cela n'a malheureusement pas été possible pour des raisons financières mais aussi par manque de réel intérêt du CEASM qui avait d'autres priorités. La prise de conscience de l'importance de s'ouvrir à d'autres aurait pu dépasser les frontières nationales. La capitalisation d'expérience du CEASM s'est avérée un instrument d'autoévaluation très utile qui, réalisé à une période charnière, a permis de réorienter des actions, valider des pratiques et de mieux faire connaître l'organisation. Le dossier à fenêtre servira encore de document de travail lors d'une prochaine réunion du Conseil d'administration sur la coopération internationale.

NOTES : S. Nick est une journaliste spécialisée dans le domaine maritime et les pays du pourtour méditerranéen. Elle travaille au centre Nord-Sud du Conseil de l'Europe à Lisbonne comme coordinatrice du programme information au public et relations avec les médias.

NICK, Sophie ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme : NORTH SOUTH CENTRE

Adresse : Av. da Liberdade, 229-4º, 1250 Lisboa, Portugal. Tel 351 1352 49 54. Fax 351 1352 49 66.
snick@nscentre.org

Sources :

ENTRETIEN.

MOTS CLES

Mots clés DPH : AUTO EVALUATION ; CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; PECHE

Lutter contre l'amnésie des organisations et des personnes par des processus et des méthodes de capitalisation : crises et résistances

Penser que la capitalisation d'expérience est spontanée serait vraiment idéaliser la réalité. Le rapport réflexion/action est une mise en tension. Il y a un phénomène anthropique dans toute organisation. Toutes les structures sont ponctuellement amnésiques.

Ma fonction de directeur est d'introduire de la mégatropie dans l'organisation interne de la fondation, c'est-à-dire de recréer de temps en temps des impulsions qui ne vont pas dans le sens du mouvement spontané des choses : un isolement de chaque responsable autour de son programme et de ses partenaires, et une fuite en avant dans le quotidien. Si on laisse se déployer ce mouvement pendant 2 ans, on obtient une dizaine de petites fondations qui prennent le café ensemble, mais autant d'annuaires que d'individus, plus de fiches de suivi (1), et on continue à lancer chaque année de nouvelles actions. La fonction du « patron » n'est pas de donner des ordres mais de réinjecter des impulsions, de créer des méthodologies de travail, de se fâcher quand ces disciplines horriblement exigeantes ne sont plus respectées.

Les personnes salariées de la FPH n'étaient pas différentes des gens qui entrent dans une ONG, une entreprise ou une administration ordinaire. L'école ou l'université n'ont jamais préparé quiconque à réfléchir à cela. On apprend à lire des livres, mais extrêmement peu à construire son expérience ou à rechercher de l'information. C'est donc une élaboration collective avec des gens qui ne sont pas préparés. Et le passage d'une motivation individuelle à un fonctionnement collectif est encore d'un autre ordre. On est vraiment dans le sens de la mégatropie : il faut réinjecter du désir, de la volonté régulièrement. On ne peut pas dire que les gens se soient formés collectivement ici de manière à ce que spontanément ça continue durablement et collectivement s'il n'y avait pas de cohérence et d'impulsion.

Quand on a conçu la capitalisation d'expérience, c'était au plan épistémologique, mais ça n'avait absolument pas été envisagé comme thérapie collective. L'idée était de rendre transparente une expérience pour qu'elle soit utile aux autres.

Nous n'avons pas compris dans l'immédiat que la capitalisation mettait en crise, combien ces organisations avaient des cadavres cachés dans tous leurs placards. Les aider correspondait pour moi, notamment au niveau des personnes, à un désir secret de prendre le temps, de respirer... sans du tout mesurer au départ à quel point prendre des distances par rapport à sa vie, collective en l'occurrence, mais même individuelle, était dangereux. J'ai sous-estimé le danger. C'est seulement depuis 5 ou 6 ans que nous disons aux gens que l'appui de la FPH est possible mais que cela risque d'être douloureux.

La conduite de la crise dans une organisation est quand même largement un problème de leadership. La capitalisation d'expérience n'est pas à recommander s'il n'y a pas un minimum de leadership dans l'organisation. Y a-t-il une aide possible à la gestion de ces crises internes ? Je ne demande pas mieux, mais je ne suis pas sûr que nous en soyons capables.

Nous sommes honnêtes en prévenant et en indiquant au départ que la capitalisation risque de faire entrer les gens en crise. Mais il n'y a pas deux crises qui se ressemblent. Si nous sommes intéressés à financer ce type de travail, c'est parce que nous comptons obtenir le même type de produit que sur les réseaux et les rencontres, grosso modo résumable à ceci : «Voilà ce que l'on a appris de 10 ans d'expérience». Maintenant je ne suis pas du tout sûr que l'on ait les capacités, en temps, en affectivité et en méthode pour pouvoir accompagner les crises, car cela signifie quelque part la prendre à son compte, accepter un transfert. Mais 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.

Le flux d'information disponible double chaque année. L'accès à l'information est en train de se transformer radicalement, et du coup l'enjeu démocratique est déplacé de l'enjeu d'accès à l'information à l'enjeu de structuration et de sélection de l'information. Donc le processus de capitalisation n'est pas un processus de mise en pile de l'information, mais de structuration de l'information.

Comment aller à l'essentiel ? Cela se fait en deux temps. Il y a la responsabilité sélective inévitable de structurer l'information, et de chercher à venir à l'essentiel, et donc la capitalisation d'expérience, c'est une mise en tension d'une réflexion théorique et d'une pratique, ce n'est pas une somme d'anecdotes. Par contre on le fait à partir de sa réalité à soi, et on ne se permet pas de tirer de là, tout seul, une vérité universelle pour l'autre. L'autre doit avoir accès à notre vérité à nous, et c'est lui qui est le plus à même d'en tirer partie, même si on est prêt à répondre aux questions.

Il est évident que DPH ce ne sont pas des piles. DPH n'est pas séparable des analyses transversales. C'est en soi un processus de structuration de l'information, d'où mon insistance sur le thesaurus. L'organisation du thesaurus est un élément central de l'intelligibilité du réel. En réalité ce qui compte, c'est de repérer des configurations. C'est de l'ordre de la géométrie. L'enjeu est de comprendre à travers la confrontation de situations extrêmement différentes ce que sont les constantes. Ces constantes sont systémiques, c'est la manière dont la réalité s'organise. Une première étape est la triple sélection dans DPH à partir d'une réalité foisonnante de résumés et à partir de ces résumés, oser un commentaire. Puis à partir de ces deux choses, oser dire ce que sont les idées centrales qui émergent. C'est un travail sans fin bien entendu. Une fois que l'on a une nouvelle pile, il faut structurer cette fois-ci l'ensemble de ces expériences à partir d'une approche géométrique. On peut appeler cela une capitalisation d'expérience collective. On part d'une réalité immédiate.

Élaborer sa propre expérience est constructeur pour soi, mais les pratiques collectives d'utilisation de l'expérience de l'autre ne sont absolument pas développées parce qu'elles ne sont pas apprises. DPH est une politique fantastique basée sur une erreur de diagnostic de départ. On a cru que les gens avaient vraiment envie de l'expérience des autres et qu'ils étaient prêts à payer le ticket modérateur de l'élaboration de leur expérience pour pouvoir bénéficier de celle des autres. Les gens n'ont pas appris à construire leur expérience, et encore moins à utiliser celle des autres. Donc tout le travail de DPH maintenant est un travail sur les médiations.

NOTES : (1) Les fiches de suivi sont à la FPH un moyen de garder trace des contacts avec les partenaires et de toute réflexion ou information qui peut être utile dans le cadre des programmes menés par la FPH. Ce sont des fiches informatisés, datées, codifiées et indexées. Pierre Calame est le directeur de la FPH.

CALAME, Pierre ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme : FPH = FONDATION CHARLES LEOPOLD MAYER POUR LE PROGRES DE L'HOMME

Adresse : 38 rue Saint-Sabin, 75011 Paris. Tel 01 43 14 75 75, Fax 01 43 14 75 99. pic@FPH.fr

Sources :

ENTRETIEN. France.

MOTS CLES

Mots clés DPH : MEMOIRE COLLECTIVE ; CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; OUTIL METHODOLOGIQUE ; RESISTANCE AU CHANGEMENT

Géographie : MONDE

Les tensions et les conflits révélés ou suscités par la capitalisation dans une organisation

Un «retravail» de l'histoire... Essayer de comprendre pourquoi à tel moment l'organisation a pris telle décision, pourquoi elle l'a fait de telle manière, pourquoi elle s'est orientée comme ça, quels ont été les résultats, essayer de comprendre pourquoi. Ce n'est pas tellement évaluer en tant que tel, mais c'est essayer de comprendre, de démonter les mécanismes, les rouages des choses. Cela peut être très difficile, autant qu'enrichissant pour comprendre, mais on peut aussi refuser d'admettre que les choses se sont passées comme ça. Donc c'est mettre à nu un peu de l'histoire interne à l'organisation.

Une capitalisation peut révéler qu'entre telle personne, telle partie d'une institution, tel bureau ou tel encadrement dans une organisation ou un mouvement social, il y a des conflits ou divergences de stratégies, de moyens. Elle peut donc révéler des conflits qui n'ont pas forcément toujours éclaté, qui ont pu rester latents. Je pense que l'intervenant externe va révéler l'existence de ces conflits et comment ils ont pu être vécus ou ont pu aboutir à la marginalisation d'un groupe de certaines personnes ; sans pour cela en faire apparaître les raisons. Déjà, réussir à le retravailler dans le cadre d'une capitalisation d'expérience c'est difficile, et puis réussir à en tirer les conclusions par rapport à une commande : pourquoi ça s'est passé comme ça ? est-ce qu'il y a un choix à faire maintenant ou est-ce que ça fait partie du passé ? c'est bien de le savoir. Il y a les deux cas de figure : soit ça fait partie du passé, et maintenant les orientations actuelles devront dépasser ce conflit là, soit c'est toujours là et il faut l'aborder et est-ce que ça change maintenant l'orientation actuelle ?

De toutes façons, s'il y a un conflit, la capitalisation peut peut-être accélérer la révélation du conflit et accélérer une rupture, ce qui n'est pas forcément plus mal.

Faire émerger au grand jour des conflits latents permet de faire ressortir quels sont les groupes qui « bloquent » : c'est difficile d'aborder ces questions de fond dans la vie quotidienne de l'organisation.

Pour l'organisation, si c'est un conflit politique, tout le monde sait très bien où est le conflit. Si ce sont des incompréhensions sur des choses qui se sont passées, etc., là ça peut permettre d'éclaircir, de mettre au jour des choses qui n'étaient pas claires au départ.

La capitalisation n'est qu'une étape : il est important, dès le départ, de programmer les étapes suivantes, c'est-à-dire qu'après la capitalisation, il devrait y avoir une rediscussion sur la stratégie de l'organisation et le programme d'activités, qui tiendra compte des conclusions ou de ce qui est ressorti de la capitalisation. Tout de suite, il faudrait « capitaliser la capitalisation » par un travail.

Si on fait cela, c'est important, ça permet d'avancer. Mais ça peut aussi être tout à fait artificiel, c'est-à-dire que beaucoup de choses sont ressorties de la capitalisation mais au moment de faire la planification, on les ignore, on les gomme. Donc ce n'est pas si simple. Et là, c'est justement souvent le cas lorsque les conflits empêchent de reconnaître les points qui sont ressortis, parce qu'il y a un rapport de force : même la capitali-

sation ne va pas permettre de bousculer ce rapport de force, il est toujours là, il a permis de mettre en valeur le fait que «oui, il y a rapport de force, oui, il y a des gens qui ont une certaine vision et d'autres qui en ont une autre», et il y a un «clash», mais ceux qui décident ne vont pas forcément changer, ils vont toujours être là et donc ça va continuer de la même manière.

Ce qui est difficile, c'est qu'avant d'engager une capitalisation, si on veut vraiment qu'elle serve à quelque chose et en être sûr, il faudrait déjà avoir les éléments internes et le recul nécessaires pour pouvoir aller un petit peu plus vite dans le processus.

Mais, comme on fait très souvent appel à la capitalisation parce qu'on a un mal être, parce qu'on voudrait voir plus clair, c'est un peu comme la psychanalyse, on retourne dans son passé, on essaye de savoir ce qui s'est passé et qui fait qu'à l'heure actuelle on vit ce blocage ou on vit ce malaise.

Chacun a vraiment une vision des événements qui lui appartient et toutes ces visions accumulées donnent énormément de matière, mais c'est vrai que certaines vont jusqu'à s'opposer donc, après, il faut un petit peu faire le tri. S'il est important de savoir pourquoi on le fait il est important aussi de bien fixer les objectifs. Il y a tout ce travail très méthodologique mais peut-être préparatoire qui va être fondamental, que la structure ou les gens sachent ou disent tout simplement pourquoi ils veulent le faire, dans quel but et comment, et à partir de là, on évitera un certain nombre d'échecs.

NOTES : C. Gaudard est responsable du secteur Asie à Frères des Hommes.

GAUDARD, Catherine ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme : FRERES DES HOMMES

Adresse : 9 rue de Savoie, 75006 Paris, France. Tel 01 43 25 18 18

Sources :

ENTRETIEN.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; RELATION REFLEXION ACTION

**La capitalisation de l'Observatoire International des Prisons
par une journaliste
Une intervention extérieure difficile
auprès d'une équipe qui juge la démarche prématurée**

L'Observatoire International des Prisons (OIP) est une ONG née à Lyon fin 1991 avec pour objectif d'organiser l'observation, l'alerte et la protection des personnes détenues dans le monde.

Au fil des ans, l'OIP s'est structurée autour d'un secrétariat international, basé à Lyon, de délégations régionales (Afrique, Amérique du Sud), de sections nationales (France, Belgique, Sénégal, Cameroun, Tchad...), de groupes locaux et de correspondants dans plus de 90 pays.

L'OIP a produit chaque année jusqu'en 1998 un rapport annuel tiré des observations réalisées (55 pays en 1998). Il a édité ou coédité plusieurs ouvrages thématiques (1).

Le projet de capitalisation : pourquoi, par qui ?

Le projet de capitalisation sur l'expérience de l'OIP est né à l'été 1997 de la volonté de Bernard Bolze, fondateur de l'OIP, de pérenniser l'acquis théorique et pratique de l'association dans un ouvrage adressé à la fois aux entrants (militants, bénévoles et salariés), aux partenaires financiers et au grand public.

Ce projet intervenait quelques mois avant son départ volontaire du secrétariat international, départ préparé avec la nomination d'un nouveau secrétaire général, Jean-François Basse, militant depuis 1993 et responsable notamment de la délégation Afrique (Jean-François Basse est sénégalais).

L'idée d'un tel ouvrage a rencontré l'intérêt de la FPH, en contact depuis plusieurs années avec Bernard Bolze, et son soutien financier dans le cadre de la collection sur les capitalisations d'expériences.

Souhaitant prendre du recul et estimant que la rédaction d'un tel ouvrage devait être confiée à un professionnel de l'écriture extérieur à l'OIP, Bernard Bolze a consulté plusieurs journalistes ayant cependant une connaissance plus ou moins étendue de l'action de l'OIP.

Connaissant Bernard Bolze depuis une petite quinzaine d'années, ayant suivi de loin le développement de l'OIP, étant moi-même journaliste free-lance dans des secteurs très différents (Economie principalement), je lui ai soumis un projet qui lui a convenu ainsi qu'au comité exécutif du secrétariat international et à la FPH. Il a été convenu d'adjoindre à mes compétences celles de Michaël Faure, 28 ans, militant OIP, sociologue de formation et coauteur de «Sexualité et violences en prison». Son rôle a été défini comme devant apporter un éclairage historico-sociologique sur l'observation des prisons et les mouvements associés à l'univers carcéral principalement en Europe. Cette participation a été évaluée à un petit tiers du travail sur l'ouvrage, dont le plan et la rédaction restaient sous ma direction, en concertation avec Jean-François BASSE, validant l'ensemble pour le compte du secrétariat international.

Des difficultés

Malgré les précautions prises par Bernard BOLZE et moi-même, via la présentation

du projet et du plan du livre au comité exécutif et à l'équipe du secrétariat international à l'automne 1997, je me suis retrouvée, dès le départ de Bernard Bolze fin 1997, au cœur de tensions inhérentes à la fois au passé humain, au fonctionnement et aux difficultés financières de l'OIP.

Un premier conflit a porté sur le partage du travail. Cet aspect a été abordé début 1998 lors d'une réunion qui a résolu le conflit d'auteur, en faisant de l'OIP l'auteur de l'ouvrage. En parallèle, tout le monde au sein de l'OIP n'a pas adhéré de la même manière au projet. Surtout, je me suis heurtée au scepticisme d'une partie des équipes, mais tous les rendez-vous se sont très bien passés et je n'ai pas rencontré de barrage à l'information.

Comment analyser l'accueil sceptique, voire parfois hostile, d'une partie de l'équipe ?

1. Mon déficit de légitimité : tout le monde n'a pas forcément compris au début l'appel à une personne extérieure dont, par ailleurs, les compétences professionnelles d'écriture n'étaient pas légitimées par l'appartenance par exemple à un grand média ;

2. La difficulté à confier à quelqu'un de l'extérieur une expérience difficile : l'OIP et ses militants travaillent sur un terrain extrêmement sensible et dans des conditions humaines et financières éprouvantes ;

3. On lave son linge sale en famille... et la famille n'est pas toujours soudée ;

4. Un financement mal employé : toujours en quête de subsides, une partie de l'équipe a mis en avant le fait que le financement alloué au projet de livre (100 000 FF environ) aurait dû aller ailleurs, dans l'action même de l'OIP. Ceci malgré mes explications répétées que ce financement, assumé par la FPH, ne pouvait de toute façon se porter sur autre chose qu'un ouvrage. Cet argument a finalement été entendu par la grande majorité de mes interlocuteurs au sein de l'OIP ;

5. Un projet non urgent : le sentiment est resté très mitigé au sein de certaines équipes sur l'intérêt d'un ouvrage sur l'OIP, qui pourrait l'aider dans sa vocation d'alerte mais qui viendrait trop tôt en regard de la fragilité de l'association ;

6. Un déficit d'interlocuteur pilote du projet au sein de l'OIP. J'ai approfondi mes relations avec la section française, représentant le projet à son Conseil d'Administration et à son Assemblée Générale devant les groupes locaux.

Un projet toujours valide

Au bout du compte, le projet est sur la bonne voie s'agissant de la rédaction. Le retard pris devient un élément positif : compte tenu des difficultés rencontrées par l'OIP-section internationale, il aurait été délicat, sur le plan de la promotion, de sortir l'ouvrage en 1998 ou 1999 comme initialement prévu.

Le livre va en outre s'enrichir considérablement de l'énorme et très significatif travail effectué par la section française sur ces deux années, qui actualise parfaitement la problématique de l'action de l'OIP et de sa portée.

Reste le problème d'une validation intermédiaire et finale par l'OIP de l'ouvrage... Cette question pourrait être résolue dès lors qu'un plan de redressement du secrétariat international sera adopté, ce plan étant porté par une équipe favorable au projet.

Ce projet reste à mes yeux passionnant et tout à fait valide dans son intérêt pour un public large, tant du fait de l'objet de l'OIP (les détenus et les prisons dans le monde) que s'agissant de l'évolution d'une association qui demeure, malgré des aléas internes, aussi précurseur qu'exemplaire.

COMMENTAIRES : La fragilité des associations sur le plan humain et financier, surtout lorsqu'elles sont confrontées à des sujets aussi éprouvants et politiquement délicats que la détention, n'exclut pas une capitalisation qui peut s'avérer très bénéfique en interne, et passionnante pour le lecteur.

Le principe d'un rédacteur extérieur me semble, malgré les difficultés, rester fondamental. Mais, principe bien connu en psychanalyse ou psychothérapie, le « traitement » ne

vaut que si le «patient» est convaincu de la nécessité de la démarche... L'intervenant extérieur, rédacteur ou éditeur, peut être amené à gérer les effets de tensions (et surtout pas les tensions !). Outre les précautions d'usage préalables (valider le concept du projet, son déroulement et l'interlocuteur pilote du projet au sein de l'association), il doit accepter de mettre en œuvre ses capacités de diplomatie et d'écoute, bref, d'accompagnateur... tout en préservant son regard extérieur, pour garantir la réalisation du projet initial.

NOTES : (1) Sexualité et violences en prison, Aléas éditeur, novembre 1996 ; Guide du prisonnier, Les éditions de l'Atelier, 1996, suivi de fiches pratiques parues en 1998, etc.

MARTIN, Laurence – journaliste indépendante

Organisme : OIP = OBSERVATOIRE INTERNATIONAL DES PRISONS

Adresse : 33 rue Imbert Colomès, 69001 Lyon, France. Tel/fax 0472008195

Sources :

TEXTE ORIGINAL.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; PRISON

Apprécier et mesurer l'impact d'une 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 alors d'évaluer la façon dont le processus s'est déroulé. L'intérêt primordial est de prendre conscience et de mesurer l'impact de celui-ci, car en dehors des retombées à court terme et de proximité, il est courant d'en identifier un certain nombre – positives ou négatives – qui en sont dérivées et n'étaient pas forcément envisagées initialement.

Un difficile processus d'apprentissage

L'appropriation des résultats d'une capitalisation et leur réinjection dans l'action ne se fait 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 terrain, les groupes de recherche pour l'analyse, sont de monstrueux réseaux de matière et de connaissance, d'outils et de ressources humaines. Cependant la faille que nous constatons en terme d'appropriation ou ré-appropriation 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.

Il ne reste donc plus qu'à continuer et renforcer l'appui à ces démarches, et à susciter leur mise en œuvre, en prenant en compte la réalité des difficultés énoncées et en tentant d'y pallier, car l'être humain est ainsi constitué, que quelque soit sa bonne volonté et ses motivations, il arrive parfois qu'il ait un blocage au niveau de l'honnêteté et de son adhésion aux valeurs qu'il met en avant.

Quelques fiches d'expérience :

Fiche 52 : Richard Petris – Ecole de la paix

Fiche 53 : Richard Petris – Ecole de la paix

Fiche 54 : Paulette Calame – FPH

Fiche 55 : Pierre de Zutter – Consultant

Fiche 56 : Pierre de Zutter – Consultant

Fiche 57 : Pierre de Zutter – Consultant

La capitalisation dans une histoire en marche

Capitaliser l'expérience des organisations impliquées dans la prévention des conflits

Partons de l'idée selon laquelle il y aurait dans un certain nombre de circonstances ou d'institutions un capital ou un potentiel d'informations, de compétences parfois dormantes, parfois opérantes. Dans un cas comme dans l'autre, si l'on considère la philosophie principale de la FPH qui est de dire qu'il est inadmissible que l'information ne puisse pas profiter à d'autres et que des leçons ne puissent pas être tirées de l'expérience, on ne doit pas laisser dormir un capital, un stock d'informations. On ne doit pas laisser des compétences méconnues en quelque sorte, d'où l'importance de soit décrire soi-même des expériences auxquelles on est confronté, les rencontres que l'on fait, les lectures que l'on peut faire, les découvertes de trésors d'initiatives, d'expériences ou de témoignages, et de les mettre en forme (c'est la fameuse fiche DPH), soit de pousser les acteurs à le faire eux-mêmes.

Capitaliser, c'est effectivement valoriser, mettre à jour un potentiel, un capital d'informations et éventuellement de compétences.

J'assimile « capitalisation » à « bilan ponctuel ». La capitalisation s'assimile à une démarche volontariste, délimitée dans le temps, dans un certain espace aussi d'activités, dans une histoire. Sinon, on peut être tenté de considérer que l'on a les moyens de capitaliser et une masse de choses à capitaliser... Je le ferais éventuellement pour moi-même ainsi, mais je ne peux cependant pas considérer que je capitalise en permanence. A moins de considérer comme dans le domaine financier, ce que l'on appelle la capitalisation boursière : l'entreprise peut s'apprécier par l'image que l'on s'en fait de l'extérieur, mais aussi en termes techniques et financiers, en chiffrant ce que représente le cours de l'entreprise à la bourse on connaît la valeur de la capitalisation boursière de l'entreprise, et c'est permanent.

Je fais un peu la comparaison car l'on pourrait prendre une association partenaire de la FPH et dire que ce que l'on en connaît nous laisse penser que son travail est intéressant, mais on ne peut pas avoir instantanément une image précise de ce en quoi consiste le travail de cette structure ou de ce partenaire, comme on pourrait l'avoir si on consultait un recueil de ses écrits, un répertoire de ses actions qui nous permettrait de l'évaluer en quelque sorte. Un moyen d'évaluer peut être la production de fiches et leur lecture.

Pour la capitalisation, il s'agit bien à un moment donné de faire un retour sur son travail, sur son expérience. Si ça n'avait pas été fait jusque là, il faut qu'il y ait un événement qui déclenche cela, ponctuellement ou durablement. Par rapport à la FPH, c'est lorsqu'après un certain temps de relations elle voudra que lui soit rendu en quelque sorte la trace des travaux que son soutien aura permis. C'est un exemple. Ça peut aussi être une volonté interne face à un événement.

Dans un cas on répond à une pression, à une demande d'un bailleur ou de la FPH par exemple. On va devoir respecter une échéance, se contraindre. Là pour le coup il s'agit d'une évaluation. On veut connaître la valeur des travaux qui ont été menés. On

évalue la capacité à produire.

Dans l'autre cas la structure intègre le besoin, en fait un élément de fonctionnement interne, et ça c'est beaucoup plus riche. Un élément déclenchant peut d'ailleurs être la demande qui a été faite une fois par la FPH, puis cela devient une règle que l'on suit. C'est alors de l'auto évaluation ou du monitoring permanent.

Je pense qu'évaluation et capitalisation sont liées. Capitalisation est cependant pour moi plus neutre qu'évaluation. Au minimum, capitaliser c'est faire ressortir des choses qui sans cela n'apparaîtraient pas, seraient non-dites, masquées et perdues pour l'organisme, l'entourage et la communauté. Avec l'évaluation, il y a déjà une autre idée qui est celle de porter un jugement de qualité sur son contenu. Dans un cas il faut faire apparaître du contenu, c'est la capitalisation, dans l'autre il faut porter un jugement de qualité sur cette matière. Le terme d'audit n'est pas seulement comptable, c'est aussi si faire une idée de la situation d'une organisation, de ce qu'elle produit.

Nos domaines sont intellectuels par essence. Il faut bien que cela se traduise par de la production de matériaux, de textes. L'instrument privilégié, le vecteur de ces capitalisations qui est la fiche DPH, est d'un intérêt double. Il faut que l'information circule et qu'elle soit utile à l'action, il y a bien là un critère de qualité.

Dans le processus d'évaluation, on se demandera d'abord si l'organisme a été capable de faire un retour sur lui-même et de produire de l'information, et puis immédiatement ce que vaut cette information.

Qu'est ce qui fait que l'on n'arrive pas à passer davantage d'une capitalisation et de leçons que l'on tire sur le papier, à l'exploitation que l'on peut en faire sur le terrain, même s'il y a quand même un mouvement, une évolution, que l'on constate au niveau international des efforts multiples qui finissent par aboutir ?

Sincèrement je suis assez critique sur le comportement des ONG, et en tous les cas des françaises. Elles donnent d'elles l'impression d'être particulièrement rétives sur l'idée de l'action préventive, à vouloir à ce point défendre l'idée qu'elles ne veulent pas être instrumentalisées par le politique. Le résultat est qu'elles en arrivent à dire qu'elles sont des spécialistes de l'humanitaire. C'est très révélateur.

Est-on capable d'essayer de lire dans la marche de l'histoire ce qui effectivement évolue ou pas et de le reconnaître ? Capitaliser, c'est aussi ça. Est ce que, oui ou non, on tire des leçons, pour ensuite construire ?

Quand il s'est agit, avec Coordination SUD, HI, MSF et le CCFD, de participer en décembre 1996 à une réunion organisée par International Alert sur les ONG françaises et la prévention des conflits, nous avons foncé. Un document est sorti, un dossier à fenêtre. L'idée de poursuivre ce travail a été reprise par Coordination SUD, mais je n'ai pas l'impression qu'il y ait une grande volonté de continuer. C'est dans ce cadre que j'ai noté de nouveau des réticences de grandes organisations.

Dans les réflexions de cette première rencontre de 1996, il ne me semble pas que l'idée d'une lecture un peu transversale des expériences menées par les uns ou les autres ait été émise, en particulier avec les acteurs de terrain. Les choses se sont dites au niveau des états majors, avec bien sûr des prises de parole de tel ou tel dans les tables rondes, mais n'ont pas été suivies d'effet.

NOTES : R. Pétris a fondé l'Ecole de la paix à Grenoble ; il est aussi animateur du programme PAX (« Culture de paix ») de la FPH.

PETRIS, Richard ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme : ECOLE DE LA PAIX

Adresse : 7 rue Tres-Cloîtres, 38000 Grenoble, France. Tel 0476638141/42604385. Fax 0476638142. gre-copax@alpes-net.fr

Sources :

ENTRETIEN.

MOTS CLES

Mots clés DPH : EDUCATION A LA PAIX ; CULTURE DE PAIX ; CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; AUTO EVALUATION

Collecter, organiser et diffuser des expériences concernant la construction de la paix : des éléments de méthode de capitalisation à développer

Par définition, lorsque l'on évoque une « information utile à l'action », c'est particulièrement lié à notre domaine de construction de la paix. Tous nos efforts sont appréciés mais les gens sont intéressés par des résultats. Donc si la manipulation de l'information et son utilisation a un sens, c'est bien dans ce programme-là pour qu'il puisse y avoir progrès dans le domaine de la construction de la paix.

Dans le cas du dossier «Ebauche pour la construction d'un art de la paix» (1), il s'agit de la contribution à l'élaboration d'une stratégie. Il s'agit bien de penser ces fiches comme étant des éléments de stratégie, des recettes en quelque sorte. Il est donc fondamental d'amener les partenaires de ce programme à traduire leurs réflexions, leurs engagements sous la forme de ces fiches, qui vont pouvoir ensuite compléter la partie de la base de données DPH qui se rattache à ce programme. En plus de cela quand on le conçoit comme un travail d'élaboration d'une démarche de construction de la paix, on est amené à classer, à ordonner les fiches, c'est bien le cas de ce dossier où l'on étudie les différents stades par lesquels on passe lorsque l'on veut sortir d'un conflit, puis consolider un processus de paix engagé.

En classant ces fiches, on s'aperçoit qu'il peut y avoir manque de matériaux dans un certain nombre de domaines. En l'occurrence dans ce dossier, si l'on ne veut pas négliger tout ce qui a trait au développement économique, qui peut être facteur de paix, on s'aperçoit que c'est un chapitre faible. Par définition il faudra le compléter.

Je dois constater qu'il y a une mauvaise diffusion, utilisation du document. Ça semble évident. Je suis incapable de dire de manière précise dans quelles conditions ou de quelle manière il a été diffusé dès sa réalisation.

On a considéré à un moment qu'il y avait urgence à faire le point de l'état d'une base de données. Mais en réalité aussi, quand le document a été constitué, certains manques étaient tels que l'on a voulu les combler immédiatement. On peut donc dire qu'il y a eu à la fois utilisation de l'existant, et que l'on a produit des fiches spécialement pour que le document ressemble à quelque chose. La personne qui l'a réalisé n'était pas complètement satisfaite de cette situation, elle savait bien que l'on ne pouvait pas fabriquer artificiellement un contenu, une logique qui n'était que fractionnée.

Donc au départ il y a eu volonté de faire paraître une certaine réflexion sur la construction de la paix et, de ce point de vue là, ce document est remarquable. Je pense que la diffusion n'est pas vraiment à la hauteur de la qualité du document.

Pour le reste, d'un point de vue qualitatif, on agit un peu en réaction aux événements. Aujourd'hui par exemple, on peut dire que quelqu'un comme Bernard Kouchner dans ses fonctions d'administrateur civil des Nations Unies pour le Kosovo aurait probablement intérêt à avoir ce document entre les mains. Cela se fait à chaud et on obtient l'attention d'un utilisateur potentiel. Mais il me semble qu'il manque une stratégie d'exploitation du document. Admettons qu'une capitalisation ait débouché sur un matériel dont maintenant il ne reste plus qu'à se servir, mais comment ?

Cela correspond un peu aux questions que l'on se pose de façon générale à la FPH en terme d'édition. On s'interroge de plus en plus sur les efforts nécessaires de diffusion pour que les publications soient utiles.

Un autre exemple, aussi un peu extrême : des partenaires colombiens, qui sont aujourd'hui probablement ceux qui ont le plus besoin de pouvoir utiliser des leçons tirées d'autres expériences sur la construction de la paix ou la résolution des conflits, ont trouvé le document en français très intéressant et ont décidé de le traduire. Ils ont fait l'effort de traduction, l'ont édité de belle manière. Mais j'ai pu constater que le document n'est pas du tout diffusé. Il est purement et simplement stocké. Je pense qu'il n'est peut-être pas inutile de se demander si, le document n'émanant pas de l'organisation elle-même, cela n'a pas empêché la réappropriation. Il y a pourtant eu cette démarche dans la mesure où l'on est passé du français à l'espagnol, et qu'il y eu investissement et publication. On a contribué un peu à le déstocker en provoquant ce printemps une réunion qui vise à installer des Colombiens dans ce travail d'échange d'informations et d'expériences, donc les aider à travailler dans cette direction, à capitaliser.

Je pense que le Dossier 74 est un bon exemple d'organisation de la réflexion, et d'utilité de la capitalisation.

Concrètement, on s'est donné les moyens en faisant cela d'y voir plus clair. Il s'agit ensuite de savoir quel usage on fait du document. Est-ce que l'on se contenterait de dire que ce n'est qu'une monographie ? Ou bien y a-t-il là des éléments de méthode, des recettes ?

On a en perspective un ouvrage sur la construction de la paix. Il est constitué à la fois de citations prises dans des textes anciens ou contemporains, d'essais qui sont demandés à des témoins, universitaires, chercheurs, responsables politiques ou observateurs. On veut aussi présenter des études de cas. Leur présentation la plus commode est encore une fois DPH. Je prévois un certain nombre de fiches, certaines existent, d'autres ont été commandées, et moi j'en ai plusieurs en préparation. Cet ouvrage est prévu dans le cadre de la bibliothèque interculturelle. Il sortira en 2000.

Un autre exemple est celui de la « Rencontre Rwanda » en octobre 1994. Il y a eu une collecte de textes, j'ai fait écrire des gens à cette occasion. En prévision de cette rencontre, on a rassemblé des fiches pour qu'elles puissent venir illustrer et fournir des témoignages sur les 11 défis qui avaient été repérés comme étant ceux de la reconstruction, puis de la réconciliation au Rwanda. Dès le départ, le document était fait pour que les participants à la rencontre qui allaient être mis en présence de témoins physiques aient aussi en main ce document. Il me semble que l'on est allé jusqu'à un effort louable de mise à disposition de l'information sous une forme digeste.

Prochainement devrait sortir un Dossier pour un Débat, également un compte rendu d'un colloque et à la fois une présentation d'une quarantaine de fiches établies sur le modèle DPH qui relatent des expériences d'éducation à la paix et de lutte contre la violence.

NOTES : (1) Claire Moucharafieh (coord.), «Ébauche pour la construction d'un art de la paix : penser la paix comme stratégie», Ed. C. L. Mayer, 1996, document de travail n° 74. R. Pétris a fondé l'Ecole de la paix à Grenoble ; il est aussi animateur du programme PAX («Culture de paix») de la FPH.

PETRIS, Richard ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme : ECOLE DE LA PAIX

Adresse : 7 rue Tres-Cloîtres, 38000 Grenoble, France. Tel 0476638141/42604385. Fax 0476638142. gre-copax@alpes-net.fr

Sources :

ENTRETIEN.

MOTS CLES

Mots clés DPH : INFORMATION ; EDUCATION A LA PAIX ; CONSTRUCTION DE LA PAIX ; RECIT D'EXPERIENCE

**La capitalisation dans l'histoire de la FPH :
éviter que les partenaires ne réinventent l'eau chaude
et se soumettre en interne à la même exigence**

L'idée de la capitalisation à la FPH a une longue histoire. Dès le début une chose m'a frappée dans les discussions avec nos partenaires : c'est que c'était un éternel recommencement.

Lorsque l'on s'est retrouvé devant la création de cette Fondation, notre idée a tout de suite été la recherche/action, sans ambiguïté. Puis on a lancé cela, avec ce que cela implique de tâtonnements, pour chercher, sentir, et la première chose qui m'a frappée était la rencontre avec des jeunes d'Ingénieurs Sans Frontières. Ces jeunes allaient partir au Mali monter un projet. Ce qui m'a frappée, en dehors de leur enthousiasme, c'était que finalement en ayant eu une formation tout de même intellectuelle et poussée, ils raisonnaient sur certains points comme des enfants. Je me disais qu'ils allaient être déçus, et qu'il y aurait peut-être moyen de se servir de l'expérience des autres. Il s'agissait de préparer un bout de chemin avant de les envoyer pour que le choc ne soit pas trop dur. Ça a été pour moi le déclic, sur ces dysfonctionnements dans la transmission des connaissances.

Quelque part les gens accumulent un savoir qui reste là, et puis on recommence à inventer l'eau chaude. Ça ne veut pas dire que lire quelque chose ouvre totalement les portes, mais en tous cas lorsque l'on va se trouver en situation, on va pouvoir faire référence à l'existant. Un autre aspect me faisait peur, c'était que ces jeunes partaient avec une aisance et une assurance qui étaient quand même quelque peu déconcertantes. C'était le « On va apporter, on va faire, ils ont besoin de ci et ça, on va aider... ». Ce sont ces aspects extérieurs qui pour moi ont été révélateurs.

C'est quand même intéressant de faire le point pour voir si ce que l'on a fait sur les 10 ou 15 dernières années a produit quelque chose, dans quel sens ça l'a produit, et ce qu'ont été les échecs et les réussites, en mettant l'accent sur ce qui n'a pas marché. Pour les ONG, c'était un discours nouveau. Pourquoi ça marche c'est une chose, pourquoi ça n'a pas marché, c'est plus difficile à cerner. On commençait à lancer quelques projets de ce type. Notre premier mot a été la maïeutique, faire accoucher de quelque chose.

Nous soutenions beaucoup Haïti à l'époque. Je me souviens de l'équipe qui travaillait là bas dans des conditions difficiles. Ils nous racontaient leur vécu de tous les jours. C'était plein d'enseignements, on leur a demandé de le mettre sur papier, mais lorsqu'on a reçu cela sur papier, c'était plat. On s'est alors demandé s'il n'y aurait pas lieu de monter un programme de soutien à la capitalisation.

Certaines capitalisations peuvent être plus des thérapies qu'autre chose, qui durent plusieurs années, ce sont des expériences extrêmement difficiles.

Parallèlement, la FPH devait être capable de faire ce qu'elle demandait à ses partenaires. Il est beaucoup plus facile de soutenir des actions que de se poser des questions sur la pertinence de l'action et cela guette chacun. C'est tellement plus facile... Comment peut-on demander quelque chose à quelqu'un ce que l'on refuse de faire soi-même ? Pour moi un questionnement perpétuel est celui du respect de l'autre. Il faut

toujours être cohérent avec les idées que l'on défend et les appliquer.

Pour moi, dans le cadre de la FPH, capitalisation et évaluation ne vont pas l'un sans l'autre. Il faut que l'on commence à capitaliser, que l'on voie ce que l'on a assumé, que l'on en tire les leçons, et puis ensuite que l'on évalue cela... Que faisons-nous ? Est-ce que cela a un impact ? Qu'est-ce qu'on en a appris pour l'avenir ? Si on utilise les deux mots en interne à la FPH, c'est dans ce sens là. Les deux démarches sont liées et se nourrissent l'une et l'autre.

En externe, il faut bien différencier les deux, car leur perception est bien différente. L'évaluation c'est venir regarder ce que vous avez fait, et juger ce que vous avez fait, voir si c'est bien conforme au contrat ou à la convention passée. On ne se pose pas de question sur le fond, sur les relations humaines, ça n'intéresse personne.

Les fiches de suivi sont une part, qu'on le veuille ou non, de la capitalisation. DPH est de son côté une grande aventure.

NOTES : Paulette Calame est présidente du conseil de gestion de la FPH ; elle est également à l'origine du projet de la fondation.

CALAME, Paulette ; ROBERT, Sylvie – 199912

Organisme : FPH = FONDATION CHARLES LEOPOLD MAYER POUR LE PROGRES DE L'HOMME

Adresse : 38 rue Saint-Sabin, 75011 Paris, France. Tel 01 43 14 75 75. Fax 01 43 14 75 99.

Sources :

ENTRETIEN.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE. RECHERCHE ACTION ; RELATION REFLEXION ACTION ; MOBILISATION DE L'EXPERIENCE

La capitalisation d'expériences en continu dynamise le travail d'équipe et favorise une autoformation permanente

Depuis la rédaction, en 1993, de mes réflexions sur la capitalisation de l'expérience («Des histoires, des savoirs et des hommes», FPH, DD N° 35), j'ai eu l'occasion de poursuivre et d'approfondir un certain nombre de pratiques assez diverses de capitalisation en Amérique Latine. Voici quelques développements complémentaires.

Le point le plus intéressant est sans doute l'effort que nous avons réalisé pour incorporer la capitalisation dans la vie quotidienne de projets ou d'institutions. C'est l'un des défis qui nous paraissait le plus important à l'époque : puisque la capitalisation a un rôle à jouer dans l'autoformation des acteurs, puisqu'elle peut contribuer grandement à un travail en équipe, puisqu'elle est au cœur des relations entre la pratique et la théorie, serait-il possible d'en faire un des ingrédients presque routiniers du travail ?

Réorganiser la gestion de l'information

D'un côté il s'agissait de réorganiser les systèmes d'information au sein des projets afin d'y conjuguer le quantitatif et le qualitatif, les renseignements financiers et administratifs, le suivi-évaluation, les informations techniques et conceptuelles utiles pour l'action et pour la formation, etc. De cette manière l'information qualitative et subjective, celle qui a tendance à se perdre, acquérait une utilité beaucoup plus grande, elle démontrait ses apports pour l'action, elle suscitait des débats, elle provoquait de la reconnaissance pour ceux qui la fournissaient. C'est ainsi que nous avons pu stimuler les acteurs à offrir et enregistrer toutes sortes d'informations sur leurs pratiques et sur la réalité, toutes sortes de réflexions et d'interprétations. C'est à dire que nous avons procédé de la même façon qu'autrefois pour les capitalisations finales : en commençant par garantir l'utilité de l'effort, insérant la capitalisation des expériences au sein d'un véritable système de gestion de l'information construit autour de la question : qui a besoin de quelle information et sous quelle forme ?

D'un autre côté, nous avons recherché diverses techniques et formats pour stimuler et faciliter les apports de la part de tous (ou presque) les membres d'une équipe, d'un projet, d'une institution : en réservant un espace dans les rapports routiniers ; en créant des collections de «documents de travail» (internes mais numérotés et bien présentés, qui permettaient de les considérer comme des «publications» dans un CV) ; en demandant des contributions du genre capitalisation pour les relations extérieures (échanges avec d'autres, séminaires ouverts à l'extérieur, diverses opportunités de diffusion du travail et de sa méthodologie...).

La fiche DPH simplifiée, un bon outil de capitalisation au quotidien

Ce qui nous a donné les meilleurs résultats c'est une adaptation de la fiche DPH : nous l'avons progressivement dépouillée de la plupart de ses rubriques, ne gardant que les mentions de titre, d'auteur, de date, en sus du récit, du commentaire, des notes et des mots clé. Il s'agissait de raconter une expérience, un vécu, puis d'en tirer les

apprentissages (dans la rubrique « Commentaire » que nous avons rebaptisée « Apprentissages »).

Première observation : les fiches provenaient de tous les membres du projet (surtout les techniciens de terrain, mais aussi les secrétaires, les chauffeurs, quelques dirigeants paysans...) et, en général, leur première version ne comprenait pas de Commentaire-Apprentissages, ou bien il était très pauvre. Peu importe : les fiches provoquaient des débats et le passage de l'expérience à la connaissance était progressif, au cours de réunions formelles ou informelles, lorsque l'envie ou le besoin s'en faisaient sentir. D'où quelques cas où la fiche était complétée par un Apprentissages collectif, ou bien plusieurs fiches de différents auteurs donnaient ensuite lieu à une nouvelle fiche plus approfondie et signée par tous, et même s'ajoutaient des Commentaire-Apprentissages successifs de divers acteurs-auteurs sur la fiche originale d'une seule personne. En réalité, nous réussissions ainsi à lancer une dynamique d'autoformation en équipe et à enrichir en même temps notre registre d'informations susceptibles d'éclairer le sens et l'impact de l'action.

Deuxième observation : la rubrique « mots-clés » est presque toujours restée vide. En général nous l'avons quand même conservée, à manière d'un défi à affronter à un moment ou un autre. Mais nous n'avons jamais essayé de forcer : dans nos projets nous vivons l'interculturel au quotidien et de manière complexe puisque ce sont plusieurs cultures qui se côtoient en permanence (celle des spécialistes, celle métissée des techniciens de terrain, celle des paysans ou des indigènes). Dans la mesure où nos pratiques de capitalisation cherchaient d'abord à être utiles en interne, il était plus important de stimuler progressivement un dialogue sur les catégories susceptibles d'organiser-interpréter les connaissances plutôt que de nous enfermer d'entrée de jeu dans un cadre rigide. En fait, nous n'avons encore jamais eu l'occasion (le temps et la priorité) d'affronter le défi.

Dynamiser en permanence le travail d'équipe

De tout ceci je tire évidemment la conclusion que la capitalisation en continu, au quotidien, est possible, est très utile. Et il me semble que c'est là quelque chose de très important car on a toujours tendance à ne voir celle-ci que comme un effort exceptionnel et très exigeant, soit à la fin d'un projet, d'une phase, soit lors d'une crise, etc., ce qui a tendance à exclure ceux qui sont déjà partis, ceux qui restent généralement en retrait, ceux qui ont du mal à dire... Or, notre expérience démontre que la capitalisation en continu, et les disciplines qu'elle implique, a de multiples avantages car elle dynamise le travail, et surtout le travail en équipe, elle enrichit l'information utilisable et son accessibilité. Tout ce que l'on fait pour capitaliser sert en même temps à bien d'autres choses.

De plus, cela évacue pour moi le faux débat entre capitalisation et évaluation, qui sont deux activités différentes avec des objectifs différents, même si elles peuvent traiter la même information, même si elles se complètent réciproquement.

C'est surtout au Paraguay, au Nicaragua et en Colombie que nous avons travaillé la capitalisation en continu, mais je sais que ce type de fiche a été incorporé, en Equateur, dans un système modulaire de formation de techniciens ; que certaines institutions ou groupes se le sont approprié sous cette forme au Pérou ; etc.

NOTES : P. de Zutter est consultant ; il anime des groupes de capitalisation composés de techniciens agricoles en Amérique latine. Il est l'auteur de : « Des histoires, des savoirs et des hommes : l'expérience est un capital », Paris, 1994, FPH ; coll. « Dossiers pour un débat », N° 35.

DE ZUTTER, Pierre – 199912

Organisme :

Adresse : Route nationale 4, 51320 Coole, France. Tel 03 26 74 36 79. Fax 03 26 74 38 42. pzutter@compu-serve.com

Sources :

TEXTE ORIGINAL. France.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; AUTO FORMATION ; RELATION REFLEXION ACTION ; VALORISATION DE L'EXPERIENCE ; GESTION DE L'INFORMATION

Géographie : AMERIQUE LATINE

Affronter les déficits de la relation entre la réflexion et l'action, telle est la raison d'être de la capitalisation d'expériences

C'est pour répondre à un besoin que la capitalisation d'expériences s'est développée au cours des dernières années : pour affronter les nombreux déficits dans la relation entre l'action et la réflexion. L'amnésie caractéristique au sein des institutions et l'absence de mise à profit entre tous des apprentissages réalisés par les divers organismes et projets de développement ou d'urgence, par leurs générations successives, sont sans doute une des motivations premières pour entreprendre une démarche de capitalisation. Et puis, quand elle existe, la réflexion tend à ne s'occuper que de l'action en tant que telle, à son exécution et ses résultats, parfois à ses impacts et à sa pertinence, très rarement au vécu des acteurs et aux leçons qu'ils en tirent, encore moins aux processus de l'action et de l'apprentissage.

Une autre source fréquente de motivation est le constat de ce que les acteurs de terrain ont bien du mal à mettre en forme les acquis de leur expérience, à théoriser leurs pratiques, soit parce qu'on les relègue à un rôle de simples exécutants, soit à cause de schémas intellectuels universitaires qui les accablent et les stérilisent, presque toujours parce qu'ils n'ont ni le temps, ni les instruments, ni les appuis pour ce faire.

Enfin, dernier aspect peut-être, il y a une carence énorme dans la façon dont la réflexion sur l'action s'exprime et circule ; elle est inaccessible aux autres acteurs parce qu'indigeste en styles et en longueurs, en normes de forme et en formes de dogme, parce qu'introuvable. C'est donc dans l'oral que le terrain se dit et se réfléchit, sans que l'échange puisse dépasser les espaces et les temps du cercle restreint.

D'un entretien à l'autre, le constat s'enrichit et se renforce. Que manque-t-il donc pour améliorer la réflexion dans l'action ?

- Tout d'abord du temps, du temps pour le recul, pour réfléchir, pour élaborer ;
- Des moyens aussi, souvent de l'argent, car il faut financer le temps, des appuis éventuels, les supports de diffusion-circulation ;
- Des appuis donc, pour renforcer l'expression, pour accompagner les processus et leurs crises ;
- Et surtout une mémoire, c'est-à-dire de quoi enregistrer, accumuler et organiser l'information pour mieux s'en servir ;
- Ce qui appelle des méthodes et des disciplines ;
- Et des circuits pour l'échange, la diffusion, la promotion.

Mais il faudrait aussi une volonté politique, un leadership, une dynamique d'équipe ;

- Afin d'ouvrir des espaces au sein des hiérarchies intellectuelles et administratives ;

– Et de favoriser des systèmes mentaux plus aptes à la mobilisation des connaissances du terrain ;

– Ainsi que l'envie réelle d'apporter son expérience aux autres et d'accéder à la leur.

C'est à tout cela que devrait s'attaquer la capitalisation d'expériences ? Ce n'est pas clair. Du moins existe-t-il un consensus autour du vide existant et de l'importance de le combler. Mais tout cela n'a pas nécessairement à être porté et assumé par la seule capitalisation. Là où déjà existe une mémoire institutionnelle, avec sa gestion d'information, la capitalisation apporte ses propres besoins pour enrichir le registre ainsi que ses clefs pour organiser et structurer ; elle ne recommence pas de zéro. Là où déjà existent des circuits pour l'échange et la diffusion, la capitalisation fournit ses propres matières et n'a pas toujours à créer des structures séparées.

Pourtant le vide est actuellement si grand que le chapeau de la capitalisation tend à abriter toutes sortes d'initiatives et de pratiques, de même que d'autres avaient déjà essayé de les loger sous le chapeau de l'évaluation et d'autres sous celui de la systématisation. C'est ce qui explique les doutes et confusions qui s'expriment souvent dans les entretiens.

C'est là aussi qu'est le danger d'incompréhension entre les différentes sensibilités et représentations. Chacun est arrivé là où il en est à la suite d'un parcours parfois très long (les entretiens racontent beaucoup de ces parcours, que malheureusement nous n'avons que rarement pu reprendre dans les courtes fiches d'entretiens), souvent fait de nombreux heurts avec des traditions et des intérêts, avec des structures, avec des dogmes, pour pouvoir faire avancer ses préoccupations et ses trouvailles : sur ce sujet nous sommes plus habitués à nous « battre contre » pour défendre nos disciplines et convictions qu'à nous rassembler pour les clarifier.

D'où l'importance de bien établir notre consensus de départ autour des déficits de la relation action – réflexion. C'est ce qui devrait aider à distribuer les rôles et responsabilités des diverses méthodes, à préciser les complémentarités et chevauchements, à améliorer les critères et les outils.

NOTES : P. de Zutter est consultant ; il anime des groupes de capitalisation composés de techniciens agricoles en Amérique latine. Il est l'auteur de : « Des histoires, des savoirs et des hommes : l'expérience est un capital », Paris, 1994, FPH ; coll. « Dossiers pour un débat », n° 35.

DE ZUTTER, Pierre – 199912

Organisme :

Adresse : Route nationale 4, 51320 Coole, France. Tel 0326743679. Fax 0326743842. pzutter@computer.com

Sources :

TEXTE ORIGINAL. France.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; RELATION REFLEXION ACTION ; MOBILISATION DE L'EXPERIENCE ; CONNAISSANCE POUR L'ACTION

Géographie : AMERIQUE LATINE

Capitalisation d'expériences : L'ambition a ses frustrations

La rencontre de début mai à Paris sur la capitalisation d'expériences m'a laissé un arrière-goût de frustration. Disons que je suis resté en manque. Bien sûr, ceci est en relation étroite avec mes attentes, qui étaient sans doute trop ambitieuses ou inopportunes. De toutes façons, la confrontation entre attentes et résultats peut sans doute permettre de tirer quelques enseignements. La première attente déçue tient à la très faible participation des responsables d'institutions. La grande majorité des participants étaient des facilitateurs de capitalisations, c'est-à-dire ceux qui appuient les « autres », ou bien des novices venant découvrir la capitalisation. Les absences peuvent avoir trois causes principales.

Un : le rythme du cycle que nous avons entrepris : peu avaient eu le temps de lire vraiment le document préparatoire. Or celui-ci, avec son tour d'horizon des histoires, tensions et défis sous-jacents à la capitalisation, exigeait un temps de digestion pour apprécier les implications de ses questionnements. L'étude qui le précédait était d'ailleurs spécialement conçue pour préparer l'ambiance à des décisions sur le fond. La rencontre est peut-être venue trop tôt.

Deux : la capitalisation est perçue par beaucoup comme « le truc » de la FPH alors que les autres institutions tendent à ne se préoccuper que ponctuellement de leurs éventuels besoins de capitalisation. Notre convocation était donc sujette à l'échelle des priorités de chacun et pour beaucoup entrain surtout dans la catégorie des « relations inter-institutionnelles », plus que dans celles de leurs propres besoins.

Trois : au-delà de ces aspects de méthode et de rôles, les absences révèlent enfin que notre milieu n'est pas encore mûr, qu'il n'est pas encore en condition de dépasser la simple recherche de « solutions » techniques et méthodologiques à certaines carences pour entrer dans une révision de fond des rapports entre action et réflexion. Car, et c'est là ma deuxième attente déçue, j'avais l'illusion que le panorama offert par les entretiens et textes présentés permettrait, aussi, de recentrer la capitalisation d'expériences au sein du chantier majeur et, de mon point de vue, urgent que serait le rééquilibrage ou la recomposition des relations entre théorie et pratique. J'étais sans doute trop porté par mon propre processus, avec en 1993 la formulation de mes apprentissages latino-américains en la matière, recueillis dans « Des histoires, des savoirs et des hommes », puis cette année la découverte, l'interprétation et l'interpellation, pour cette rencontre, des pratiques (pour l'essentiel) françaises. Et puis, j'oublie trop souvent que l'on a tendance à préférer le lénifiant de la « mise en méthode » au génie ennuyeux de la remise en cause. Mais c'est cette deuxième attente qui expliquait la première : la présence de responsables institutionnels ayant la capacité de décider et faire décider, aurait peut-être permis de préciser une stratégie pour avancer plus vite vers de véritables politiques de valorisation de l'expérience, de révision des rapports action-réflexion. En leur absence, il ne resterait aux facilitateurs que le choix de se regrouper entre eux pour pousser lentement quelques orientations, en attendant le bon vouloir de... Pourquoi ces attentes sans doute exagérées ? Pour moi l'heure n'est pas à se faire plaisir en apportant

de petites améliorations à ce que nous avons déjà fait mais à affronter les défis et opportunités de l'époque. Car, si les tensions et questionnements recensés sont bien présents au sein de la capitalisation, ils deviennent de plus en plus visibles et c'est le moment d'apporter un peu de clarté pour orienter tant d'efforts en cours et éviter une sorte de «n'importe quoi» à la mode. Par exemple, depuis le terrain, nous avons besoin d'interlocuteurs pour avancer, pour continuer à développer les capacités des acteurs. Or, lorsque nous élaborons nous-mêmes sur le terrain, soit nous n'avons que peu ou pas d'échos des autres secteurs, soit nos apports sont reçus en tant que matière première pour les analyses des éternels spécialistes. Mais il n'y a guère de dialogue réel, direct. Au contraire, beaucoup semblent s'orienter vers la pratique classique qui consiste à multiplier les couches d'intermédiaires : on aurait à présent les «facilitateurs», sortes d'«écrivains» professionnels, et puis les auteurs d'analyses transversales, les «transversateurs». Comment équilibrer, compléter, confronter, dépasser les extrêmes de toutes nos tensions ? Il s'agit de forger des conditions qui rendent cela possible, des conditions qui s'expriment dans des idées, dans des politiques de travail, dans des priorités institutionnelles, dans des orientations financières, dans des méthodes et des savoir-faire, mais surtout dans des ambitions partagées le plus largement qui soit. C'est d'ailleurs de là que provient mon arrière-goût de frustration : dans des ambitions insuffisamment partagées. Allez, c'est mon problème à moi car, sans elles, la rencontre a apporté de belles choses et a réuni de belles gens. Un jour viendra... ? Ou faut-il chercher ailleurs ?

NOTES : P. de Zutter est consultant ; il anime des groupes de capitalisation composés de techniciens agricoles en Amérique latine. Il est l'auteur de : «Des histoires, des savoirs et des hommes : l'expérience est un capital», Paris, 1994, FPH ; coll. «Dossiers pour un débat», n° 35.

DE ZUTTER, Pierre – 200006

Organisme :

Adresse : Route nationale 4, 51320 Coole, France. Tel 03 26 74 36 79. Fax 03 26 74 38 42. Pzutter@compuserve.com

Sources :

TEXTE ORIGINAL. France.

MOTS CLES

Mots clés DPH : CAPITALISATION D'EXPERIENCE ; EVALUATION ; RELATION REFLEXION ACTION

Géographie : France

Les différentes étapes d'un processus de capitalisation : une check list

Suggestions à l'usage d'individus ou d'institutions désirant se lancer dans un processus de valorisation et de diffusion de leur capital d'expérience

1. Sensibiliser en interne aux enjeux de l'opération et valider la décision

Il est rare que, dans une institution, tout le monde ressente l'intérêt d'une opération de capitalisation. Celle-ci est souvent voulue, sinon décidée par une seule personne, qui a éventuellement réussi à convaincre quelques collègues. Une mise en commun de l'intention de capitaliser est indispensable, pour plusieurs raisons :

Obliger l'initiateur de l'opération à expliquer clairement aux autres ce qu'il entend par la démarche qu'il propose. Ceci peut d'ailleurs l'amener à se rendre compte qu'il n'est pas lui-même aussi clair sur les objectifs qu'il le pensait.

Expliciter clairement les risques possibles de la démarche, et forcer la prise de conscience en interne avant d'entamer le processus.

Vérifier que la structure est capable, psychologiquement et structurellement, de se lancer dans une telle aventure. Ne pas négliger les résistances, le fait que certains peuvent n'avoir pas intérêt à ce cela se fasse. La sensibilisation provoque en fait la mise à nu des enjeux. C'est une opération délicate mais indispensable si l'on veut un résultat honnête. Si une partie significative de l'institution est contre, réfléchir à deux fois avant de se lancer là-dedans.

Dire, se dire ensemble, à quoi va servir la capitalisation, et pour qui : en termes d'évolution des politiques internes, et en termes de diffusion à l'extérieur des leçons tirées d'une expérience.

Faire le lien avec ce qui a été déjà fait en termes de capitalisation dans l'institution. En effet, il est souhaitable que la capitalisation soit un processus permanent plutôt qu'un « truc » décidé un jour une fois pour toute. La moindre des choses est donc d'éviter de faire comme si rien n'avait été fait.

Vérifier qu'en lançant une capitalisation, on ne se dirige pas, avec elle, vers des orientations qui, budgétairement, se révéleront impossible à assumer. Et donc vers une frustration majeure. Réfléchir donc, dès le départ, aux implications financières des résultats de la capitalisation d'expérience.

La remise du présent dossier aux collègues peut être un des moyens de leur donner à voir ce que, ici ou là, des capitalisations ont provoqué, y compris en termes d'effets de prises de conscience violentes.

2. Réfléchir au « qui fait quoi », et au « pour qui » dans le processus de capitalisation

Quel est l'éventail des personnes et des lieux de décision qui vont être touchés par la

capitalisation : le niveau local d'un projet, le siège social, les permanents, les bénévoles, les administratifs, les tutelles, les bailleurs de fonds, etc.

Quelle expertise extérieure souhaite-t-on ? Qu'est ce qui va faire qu'en interne cette personne sera reconnue comme légitime ?

Qui, à l'intérieur de la structure va animer le processus ou simplement y participer ? Pour ces derniers (membres de l'institution), il peut être nécessaire d'envisager un minimum de formation.

La FPH peut aider d'une part à identifier et à proposer des intervenants extérieurs, d'autre part à assurer des séances de sensibilisation-formation à la capitalisation. Elle peut aussi fournir de la matière bibliographique ; elle peut enfin se faire l'avocat du diable en cas de doute, pour aider à tester la détermination de l'institution.

3. Budgéter

Les dépenses : tarifs des intervenants extérieurs (pour interviews, rencontres, synthèses, restitution, déplacements...). 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, etc. Coût de la recherche auprès de partenaires situés à l'extérieur de l'institution ; éventuellement, voyages, etc.

Les ressources : très peu de bailleurs de fonds financent aujourd'hui des opérations de capitalisation. Certains organismes le font dans des conditions très cadrées (Fondation de France, F3E...) ; la Fondation Charles Léopold Mayer le faisait jusqu'aux années quatre-vingt-dix. Elle a dû réduire aujourd'hui ses engagements dans ce domaine pour les concentrer sur l'appui méthodologique, éventuellement sur la prise en charge d'accompagnateurs et d'intervenants extérieurs. Les institutions sont donc obligées aujourd'hui de compter davantage sur leurs propres forces que par le passé. Elle 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.

4. Lancer la mise en œuvre

Réunir toutes les personnes qui vont participer au processus, discuter les termes de référence du projet, et définir ensemble les rôles et les responsabilités de chacun.

Recenser et planifier les activités en précisant à chaque fois *qui fait quoi* (qu'est-ce qui incombe à l'intervenant extérieur, qu'est-ce qui incombe aux membres de l'institution), *où* (siège, terrain, etc.) en sachant que tout n'est pas nécessairement planifiable et que le processus même de capitalisation mène très souvent à des échanges informel plus féconds que les échanges planifiés. Parmi ce qui peut être planifié, il y a :

Les interviews à réaliser, en interne et en externe ;

Les rencontres à organiser (où, quand, avec éventuellement quels partenaires de l'institution) ;

L'identification et la sélection des documents disponibles en interne et en externe ;

Le travail sur cette mémoire écrite, les fiches à réaliser, etc.

NB : pour ce dernier train de tâches, la Fondation peut fournir un appui en termes d'outils (fiches de suivi, fiches DPH, etc.)

Reste... à travailler : écrire, synthétiser, exprimer (y compris par des moyens autres que l'écrit). Tout au long de ce travail, il est bon d'avoir en tête trois éléments fondamentaux de la dynamique : d'abord **l'appropriation progressive et la réorientation éventuelle du projet** (accompagnement, évaluation, restitutions, réévaluation...) ; ensuite **le passage du diagnostic aux propositions** ; enfin **le passage des propositions à l'action**. Ne pas déduire de l'alignement de ces trois points dans ce qui suit qu'ils sont consécutifs. Les différentes facettes du processus s'entremêlent, se complètent et s'influencent.

5. Soumettre et rebondir

Soumettre à échéances définies les résultats du travail au fur et à mesure qu'il se déroule, pour restituer à l'institution et éventuellement à ses partenaires, le fruit de la capitalisation ;

Si nécessaire, redéfinir régulièrement les objectifs, le public cible et les plannings en fonction de ces échanges.

Pointer au fur et à mesure les conflits que la capitalisation fait éventuellement naître, soit pour désamorcer ces conflits s'ils sont jugés inutiles, soit pour en clarifier les raisons et les enjeux, et réorienter autour d'eux une partie du travail de capitalisation.

Pour les deux points précédents, l'intervenant extérieur, s'il existe, a évidemment un rôle primordial. A noter que l'intervenant, par ailleurs, n'est pas le «gardien du planning», mais tout de même celui qui rappelle les engagements et interpelle sur leur suivi. C'est, dans tous les cas, un accompagnateur.

6. Passer du diagnostic aux propositions

Formuler collectivement des propositions à la suite des restitutions, soit à travers une ou plusieurs réunions, soit à travers une mise en commun de fiches écrites.

Valider collectivement ces propositions dans l'institution et dans son environnement partenarial (qui est lui aussi, bien sûr, un lieu de propositions).

Passer à la rédaction d'un rapport d'ensemble, synthétisant le diagnostic et les propositions.

Définir les intentions internes ou externes en matière de diffusion ; diffuser à l'intérieur de l'institution, à l'extérieur si opportun.

NB : la Fondation et les éditions Charles Léopold Mayer peuvent aider les institutions à tirer de leur capitalisation une publication permettant de diffuser à un public plus ou moins large le résultat de leur expérience. Cette diffusion extérieure sous forme de dossier ou de livre n'est pas (plus) une condition assortie par la FPH à son appui à une capitalisation. Nous avons vu les limites de l'exercice en termes de diffusion. Mais s'il advient que le texte produit est réellement susceptible d'être «mis sur le marché», la Fondation peut fournir des conseils et peut aider à faire le lien avec des éditeurs, éventuellement à le publier elle-même. C'est rare, ce le sera de plus en plus, mais la possibilité demeure.

7. Passer des propositions à l'action

Favoriser le lien recherche-action (la recherche n'est pas terminée avec ce qui précède, la traduction en action, et ses résultats, peuvent la relancer). Ne pas oublier de prendre en compte la dimension micro-macro.

Accompagner les acteurs dans les phases sensibles de réinjection dans l'action.

Glisser vers un processus de capitalisation permanente, que les plus actifs dans la première capitalisation peuvent permettre de faire au quotidien.

Élargir le cercle des échanges et discussions à l'international.

Engendrer des actions de lobby conjointes.

Faire un retour au (aux) bailleur(s) pour discuter du rendu et des éventuelles différences d'imaginaire sur ce que fut et sera à l'avenir le processus de capitalisation.

Contacts à la FPH : Annick Ollitrault-Bernard. Annick intervient soit directement, soit en déléguant des intervenants extérieurs comme Sylvie Robert, Pierre de Zutter, etc.

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

Éditions-Diffusion Charles Léopold Mayer est une association constituée selon la loi de 1901, dont l'objectif est d'aider à l'échange et à la diffusion des idées et des expériences de la Fondation et de ses partenaires. L'association édite des dossiers et des documents de travail, et assure leur vente et leur distribution, sur place et par correspondance, ainsi que celle des ouvrages coédités par la Fondation avec des maisons d'édition commerciales.

Vous pouvez vous procurer les ouvrages et les dossiers 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)
auprès de :

Éditions-Diffusion Charles Léopold Mayer
38 rue Saint-Sabin
75011 PARIS (France)
Tél./Fax : 01 48 06 48 86

Sur place : mardi, mercredi, vendredi : 9h-13h et 14h-18h, jeudi : 14h-19h

Par correspondance : d'après commande sur catalogue.

Le catalogue propose environ 300 titres sur les thèmes suivants :

avenir de la planète
lutte contre l'exclusion
innovations et mutations sociales
relations État-société
agricultures paysannes
rencontre des cultures
coopération et développement
construction de la paix
histoires de vie

Pour obtenir le **catalogue** des éditions et coéditions Charles Léopold
Mayer,
envoyez vos coordonnées à :

Éditions-Diffusion Charles Léopold Mayer
38 rue Saint-Sabin



Veillez me faire parvenir le catalogue des éditions et coéditions Charles Léopold Mayer.

Nom	Prénom
Société	
Adresse	
.....	
Code postal	Ville
Pays	