

Profadel
Réseau International

MANUEL DE CAPITALISATION DES EXPERIENCES

Coordination Kouassi Tagodoe et Christophe Mestre

CERSS (Maroc), CIEDEL (France), DELTA C (Mali), Escuela para el Desarrollo (Pérou),
FFF Malagasy Mahomby (Madagascar), IRFODEL (Togo)



B.P.: 3436 Lomé Togo
Tél: + 228 22 20 13 97 / 22 20 16 26
Cél: + 228 91 97 57 50
secretariatirfodel@yahoo.fr



10 place des archives
69002 Lyon - France
Tél: +33 4 72 77 87 50
ciedel@univ-catholyon.fr
www.ciedel.org



1. Un manuel issu d'un processus de travail collectif	7
2. La capitalisation, de quoi parle-t-on	9
2.1 Notions de base sur la capitalisation	9
2.2 Les motivations à capitaliser	12
2.3 La capitalisation, une démarche complémentaire à d'autres approches	13
2.4 La systématisation et la capitalisation	14
3. L'approche méthodologique	19
3.1 Les préalables	19
3.2 Cahier des charges de capitalisation	20
3.3 Les étapes de la démarche	22
3.4 La valorisation et l'appropriation des résultats de capitalisation	27
4. Une expérience de capitalisation	31
4.1 Le dispositif PCPA	31
4.2 Les enjeux de la capitalisation	31
4.3 La démarche de capitalisation utilisée	32
4.4 Exemple de résultats de la capitalisation transversale des PCPA	33
4.4.1 Mise en contexte	33
4.4.2 Saisir ou créer des opportunités de concertation	34
4.4.3 Mettre en place des espaces de concertation sécurisés	37
4.4.4 Passer du réseautage à une concertation institutionnalisée	38
4.4.5 Définir des objets de concertation	39
4.4.6 Savoir se concerter tout en restant indépendants!	42
4.4.7 Passer d'une logique de prestation ou de confrontation à une logique de concertation : un ensemble de savoir-faire à mobiliser	42
Annexe 1 : L'accompagnement de la capitalisation	43
Annexe 2 : Capitalisation institutionnelle	45
Annexe 3: Bibliographie	49

1. UN MANUEL ISSU D'UN PROCESSUS DE TRAVAIL COLLECTIF

Le présent document est le résultat d'une démarche de co-construction d'un manuel de capitalisation des expériences réalisé par des professionnels du développement local de six instituts d'enseignement supérieur privés: FFF Malagasy Mahomby à Madagascar, Escuela para el Desarrollo au Pérou, Delta C au Mali, IRFODEL au Togo, le CERSS au Maroc et le CIEDEL en France réunis dans le cadre du réseau international PROFADEL.

Le processus de co-construction a démarré en 2007 et s'est terminé en 2016.

Pendant la période trois ateliers de travail ont eu lieu:

- Le premier en 2007 à Lyon a permis de mettre en commun les différentes expériences de capitalisation des membres du réseau international PROFADEL et de construire une référence commune en matière de capitalisation. Une période d'expérimentation a eu lieu ensuite pour permettre à chaque centre de tester la méthodologie de capitalisation ainsi produite. Des appuis méthodologiques entre les membres du réseau ont été menés pendant cette période.
- Le second atelier a été organisé en 2010 à Lyon sur la base des expériences menées en formation et en appui externe pour identifier les avancées et limites de la méthode afin de l'enrichir et de l'améliorer.
- En novembre 2011 les membres du PROFADEL se sont réunis à Lomé–Togo, avec un double objectif:
 - ◆ finaliser la réflexion sur la démarche de capitalisation
 - ◆ mettre en œuvre une capitalisation sur un objet d'intérêt commun: la mise en place de dispositifs de formation à distance par les différents membres du réseau

Entre ces trois ateliers et après le dernier chaque membre du PROFADEL a eu l'occasion de mettre en œuvre des capitalisations d'expérience et de réaliser des formations sur la capitalisation.

Le présent manuel est le résultat de ce processus itératif réalisé dans des contextes géographiques, institutionnels et culturels différenciés.

Les expériences vécues par les six institutions qui l'ont produit rappellent l'importance durant ces processus de prendre en compte la dimension interculturelle de la démarche et l'importance d'adopter une attitude de respect de l'autre, tant la capitalisation est un processus qui touche à l'intime des acteurs impliqués dans celle-ci.



2. LA CAPITALISATION, DE QUOI PARLE-T-ON

Depuis plus de 40 ans, programmes, projets, administrations publiques, opérateurs privés, organisations citoyennes... interviennent dans le champ du développement avec des résultats certes inégaux, mais qui participent tous à l'évolution du monde qui nous entoure.

Or, on constate que parallèlement, ces expériences, ces acquis, ces questionnements, sont peu valorisés, en particulier parce qu'il manque aux acteurs concernés les clefs pour **analyser, comprendre, transmettre** les leçons des expériences vécues. Pourtant, cette valorisation de l'expérience issue des pratiques pourrait être un outil au service de la conception des actions futures, en évitant de commettre les mêmes erreurs que par le passé.

Il semble essentiel pour les acteurs de développement d'être capables de capitaliser leurs actions pour renforcer leurs capacités afin d'agir de manière plus pertinente. Mais également au niveau des institutions, évoluant dans un contexte relativement concurrentiel, cette maîtrise des leçons de l'expérience représente un réel capital : une information stratégique, un avantage comparatif à faire valoir.

Toutefois si aujourd'hui, le mot capitalisation est devenu incontournable dans le langage du développement, il reste une notion sans références claires, tant sur son objet que sur la méthode, et recouvre à une diversité de pratiques.

Sommés de capitaliser, les opérateurs de développement utilisent le concept, mais sans en avoir une vision claire ou en développant des visions très différenciées. Le mot est trompeur, car devenu un mot valise. En effet, réellement qu'est-ce que capitaliser? Et comment procède-t-on?

2.1 Notions de base sur la capitalisation

Le terme «capitalisation» recouvre une diversité de notions, de démarches. Sur le terrain la notion reste floue pour les acteurs et chacun est tenté de se l'approprier en fonction de ses besoins. Quand on parle de capitalisation, On parle souvent de chercher à:

- **Garder la mémoire**, il s'agit d'une des préoccupations le plus souvent mentionnées, ne pas perdre la mémoire de ce qui a été fait. S'assurer que tout ce qui a été fait est sauvegardé le plus fidèlement possible. Nous parlons ici plutôt de la notion d'archivage, de stockage d'informations liées à l'action.
- **Formaliser son expérience**, analyser les leçons de l'expérience et faire en sorte que cette expérience soit retravaillée, affinée, élaborée et mise en forme. C'est la notion de valorisation des acquis de l'expérience qui permet d'identifier l'expérience de la personne pour la valider et la valoriser.
- **Partager son expérience**, mutualiser, partager avec d'autres son savoir, les leçons apprises, en faire des modèles pour qu'ils puissent servir d'exemple, reproduire l'action, pour que ce qui a fonctionné puisse servir ailleurs et pour que les erreurs commises ne soient pas reproduites.
- **Garantir la continuité des actions**, inscrire les démarches utilisées dans la durée. Au niveau institu-

tionnel: il s'agit d'assurer la continuité des démarches et des méthodes au-delà du changement des personnes ou de l'évolution des dispositifs. Il s'agit de ne pas avoir de réinventer des nouvelles manières de faire au fur et à mesure des évolutions institutionnelles.

- **Améliorer les pratiques**, les acteurs cherchent à tirer des leçons de l'action vécue pour alimenter les pratiques à venir. Ils cherchent à savoir si l'action a bien fonctionné et si les résultats sont positifs pour les reproduire. Cette notion est souvent liée à l'évaluation de l'action.

Toutes ces notions constituent une part de la capitalisation mais ne recouvrent pas la totalité de la démarche de capitalisation.

Tout d'abord, la capitalisation part de la conviction que l'on apprend par l'expérience. Que l'expérience est porteuse de savoir et que le savoir n'est pas seulement dans les livres. La personne qui ne sait ni lire ni écrire peut avoir une expérience riche d'enseignements, qu'elle peut capitaliser: l'expérience constitue bien un «capital» à valoriser.

Les deux proverbes ci-après, illustrent le concept de capitalisation:

- ◆ «En Afrique, un vieillard qui meurt est une bibliothèque qui brûle» .

L'expérience et les connaissances accumulées par une personne âgée, représentent une somme de savoirs qu'il est le seul à maîtriser,

- ◆ «Une vieille abeille ne se repose pas sur une feuille fanée, mais sur une jeune feuille» . L'expérience d'une personne, se construit durant toute son existence et se bonifie au fur et à mesure qu'il avance en âge..

Il existe diverses définitions de la capitalisation. Sa signification a évolué dans le temps, elle s'est adaptée aux contextes et s'est diversifiée en fonction des besoins des divers acteurs du développement. Pierre de Zutter dans «Des histoires, des savoirs et des hommes» a défini la capitalisation comme suit:

«La capitalisation, c'est transformer l'expérience en connaissance partageable».

On notera dans cette définition que la capitalisation est avant tout un processus de transformation et que le résultat de ce processus est d'obtenir un produit, un savoir que l'on peut communiquer, que l'on peut partager.

Cette définition repose sur:

- ◆ Une approche philanthropique, mise à mal dans un contexte concurrentiel. Souhaite-t-on toujours et spontanément partager les expériences? Ne perdons-nous pas ainsi un avantage comparatif? Quels sont les prérequis pour livrer ainsi sa connaissance «intime»?
- ◆ Un constat: le savoir appartient et se trouve auprès de ceux qui agissent. Comment alors positionner une démarche de capitalisation interne aux institutions? Comment préserver la place des praticiens?
- ◆ Un présupposé: le savoir des uns peut être utile pour les autres, les savoirs peuvent être transmis.

A partir de là il est possible de décliner la capitalisation de la manière suivante:

«Capitaliser, c'est valoriser ce que l'on sait faire»

Capitaliser consiste à prendre du temps pour analyser ce que l'on a fait et prendre du recul par rapport à son expérience. Dans ce processus, on prend souvent conscience des savoirs, savoir-faire et savoir être créés, testés et accumulés au fil des actions.

Un savoir implicite, non formalisé se perd. La formalisation permet d'enregistrer la mémoire et de valoriser l'expérience. Du point de vue méthodologique, la capitalisation va s'attacher à identifier et collecter les savoirs, savoir-faire et savoir être mis en œuvre par les acteurs. Elle ne se limite pas à lister les conditions de réussite d'une action mais à préciser «comment les acteurs ont fait pour les réussir» Il s'agit par conséquent d'une démarche personnelle qui place l'individu dans une logique de perfectionnement. On capitalise pour progresser dans son poste, et dans sa trajectoire personnelle, y compris vers d'autres structures.

«Capitaliser, c'est transformer la connaissance tacite en connaissance explicite»

Capitaliser se définit comme transformer la connaissance personnelle, implicite et qui fait appel à l'expérience et au savoir-faire de la personne en une connaissance structurée qui peut être transmise à d'autres. Au-delà du perfectionnement individuel des acteurs, la capitalisation d'expériences permet aussi de renforcer et développer les capacités des organisations.

Néanmoins, ce processus n'est pas aisé et des conditions sont nécessaires pour qu'il puisse aboutir. Lorsque l'on est en situation de "capitaliser", on se trouve dans une posture "auteur/acteur".

Les savoirs et savoir-faire sont ainsi la «propriété» de l'acteur. Il peut décider de ce qu'il a envie ou non de transmettre, de partager. Le croisement entre l'envie du «capitalisateur» et le besoin de capitaliser de la structure demande à s'ajuster.

«Capitaliser, c'est se donner des clefs pour préparer l'avenir»

La capitalisation analyse l'expérience passée mais ne se limite pas à «prendre la photo» de ce qui a été fait. Par son caractère itératif, la capitalisation est une approche prospective et non passéiste qui chercherait à immortaliser des actions. Elle vise à extraire l'essentiel de ce qui peut être pérennisé sans vouloir être exhaustive. La capitalisation se détache de la notion d'archivage et de compilation d'informations.

La capitalisation ne cherche pas non plus à formaliser des savoirs, savoir-faire et savoir-être pour les reproduire à l'identique. Pour d'autres acteurs et d'autres actions, les savoirs, savoir-faire et savoir-être identifiés constituent des repères, des sources d'inspiration qui demandent à être appropriés, modifiés, adaptés. Dans ce sens la capitalisation nourrit l'innovation.

«Capitaliser, c'est rechercher l'efficience»

Cela est vrai pour soi mais également pour les structures qui se trouvent souvent confrontées à une déperdition des connaissances, surtout lorsque le savoir-faire est maîtrisé par un seul collaborateur qui peut ensuite changer d'employeur ou d'activité. Comment améliorer la qualité mais aussi l'efficacité des actions?

Il paraît, en effet, inconcevable aujourd'hui, de continuer à agir sans valoriser ce qui a été fait et de réinventer les choses en permanence.

La capitalisation est une démarche personnelle donnant aux acteurs la possibilité d'identifier les savoir, savoir-faire et savoir-être qui leur ont permis de réaliser leurs actions et ainsi d'explicitier leur manière de faire. Ces savoirs, savoir-faire et savoir-être pourront être remobilisés ou diffusés à l'externe une fois modélisés.

Elle est sous-tendue par trois logiques:

- ◆ **Une logique de mémoire**, le savoir capitalisé est issu d'un travail de mémoire basé sur ce qui s'est fait

- ◆ **Une logique de méthode** facilitant le repérage des savoir-faire, leur sélection et leur modélisation, conjuguée avec une logique d'inventaire retraçant l'histoire de l'action répondant ainsi à la question «Qu'est-ce que j'ai fait pour obtenir ce résultat?».
- ◆ **Une logique d'action** permettant d'une part d'apprendre à partir des pratiques en vue de progresser, et d'autre part d'appliquer des savoir-faire développés au cours des pratiques.

2.2 Les motivations à capitaliser

La capitalisation répond à une préoccupation principale: celle d'apprendre par l'expérience, permettant aux acteurs de se professionnaliser et aux structures de devenir plus efficaces.

Il n'est plus possible de continuer d'agir en reproduisant des manières de faire à l'identique, sans prendre en compte les leçons de l'expérience, sans collecter, formaliser et réutiliser les savoirs produits par l'action.

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

- ◆ Sur le plan individuel, capitaliser son expérience vise à améliorer son travail et avoir en retour la satisfaction du travail bien fait, l'amélioration de sa situation professionnelle, ou tout simplement la préservation de son emploi
- ◆ La capitalisation peut également répondre à des intérêts d'un groupe ou d'une équipe visant l'amélioration de compétences collectives en vue soit, de renforcer une position concurrentielle, soit de valoriser un savoir commun, une identité partagée

Pour l'institution la capitalisation revêt aussi d'une importance stratégique: préserver la mémoire face à la mobilité du personnel, gérer et valoriser les ressources humaines, préserver la notoriété de l'institution et assurer la promotion des actions.

Dans ce cadre, les motivations à capitaliser peuvent être multiples:

● **Préserver sa notoriété**

La capitalisation permet aux opérateurs de diffuser et valoriser leur expérience, de faire savoir ce qu'ils savent faire.

Ceci avant que la mobilité des cadres ne transfère ces savoirs vers d'autres structures qui pourraient s'en prévaloir.

● **Faire face à une situation concurrentielle**

La capitalisation est un moyen d'assurer la promotion de l'institution en identifiant, formalisant et partageant en interne ses savoir-faire; en étant ainsi en capacité de s'adapter aux critères de qualité demandés pour accéder aux ressources des bailleurs de fonds, se démarquant ainsi des autres opérateurs.

● **Renforcer les compétences des équipes**

La capitalisation est un moyen de révéler les compétences de chacun des membres d'une équipe, de les valoriser, contribuant ainsi à la stabilité et la continuité du travail des équipes.

● **Lutter contre la déperdition des expériences**

Tous les opérateurs de terrain sont confrontés à la rotation rapide des cadres. Les cadres nationaux compétents et expérimentés sont encore trop rares, donc très sollicités et difficiles à fidéliser. Il y a aussi la carence de la ressource humaine, aggravée par la concurrence des fonctions électives, des postes techniques au sein des collectivités locales issues de la décentralisation et au sein de l'appareil d'Etat. Quant aux expatriés, ils ont par nature, une durée de présence limitée sur un terrain donné. Capitaliser permet de transmettre en interne les savoir-faire développés à de nouveaux cadres ou techniciens.

● **Améliorer l'activité et s'adapter aux évolutions de celles-ci**

La capitalisation permet de tirer les leçons de l'expérience afin de progresser.

Les approches concertées impliquant de multiples acteurs et la création d'espace de concertation obligent les opérateurs à faire évoluer leurs pratiques. Dans ce contexte, les opérateurs ne peuvent pas reproduire à l'identique des actions sur la seule logique de projet. Amenées à innover, les institutions peuvent améliorer leurs actions en capitalisant leurs propres savoir-faire.

● **Participer à la construction collective des savoirs**

Cette vision noble du savoir partagé n'est possible que dans le contexte de la solidarité et de prise de distance par rapport à la valeur marchande des compétences. Cette préoccupation est portée par quelques opérateurs publics et privés (Coopérations décentralisées, ONG, Fondations), et par des bailleurs de fonds qui souhaitent une diffusion large des savoir-faire qu'ils ont contribués à faire exister.

Les motivations à capitaliser sont donc multiples et en tension entre d'un part contribuer à la construction de savoirs partagés participant de l'intérêt général en améliorant la qualité des actions et d'autre part la nécessité pour les acteurs de préserver leurs capital de savoir-faire pour ne pas être concurrencés par d'autres.

2.3 La capitalisation, une démarche complémentaire à d'autres approches

La capitalisation est souvent confondue avec d'autres démarches. Sans nier l'existence de recouvrements entre les différentes démarches ni les différents sens donnés au terme de capitalisation, il convient de clarifier ce qui sépare les différentes démarches:

Evaluation et capitalisation

Une évaluation est une comparaison entre une situation souhaitée et une situation réelle. L'évaluation émet un jugement sur ce qui s'est passé et pose la question du sens des actions accomplies.

La capitalisation n'apprécie pas le résultat mais s'attache à comprendre et décrire la manière d'y parvenir. L'évaluation est le plus souvent externe tandis que la capitalisation demande à être conduite par les acteurs de l'action. La capitalisation privilégie la double posture indissociable: «auteur de la capitalisation / acteur de l'action».

L'idée d'une relation entre l'évaluation et la capitalisation est régulièrement affirmée mais ce rapport reste marginal, souvent limité à une pré-identification de là où il sera pertinent de rechercher des savoir-faire à capitaliser.

Historique et capitalisation

Une capitalisation n'est pas un historique, ou la narration du déroulement des actions.

La capitalisation dépasse la dimension descriptive des faits ainsi que la compilation d'informations. Toutefois, la mémoire de ce qui a été fait est essentielle pour la capitalisation. Sans cette mémoire la capitalisation ne pourrait pas se faire. On pourrait dire que la mémoire est la base de tout travail de capitalisation.

Bilan de compétences et capitalisation

Un bilan de compétences a pour objectif de recenser l'ensemble des compétences (savoirs acquis) et des capacités (potentiels) d'une personne, généralement dans un contexte de réorientation professionnelle. Le bilan de compétence est donc différent de la capitalisation qui porte sur une action précise, limitée dans l'espace et dans le temps. La capitalisation individuelle sur une action pourra, tout au plus, être un élément à introduire dans le bilan de compétences.

Base de données et capitalisation

Une base de données alimente souvent les dispositifs de suivi. Ces derniers ont pour principales fonctions le contrôle, la gestion, les réajustements pour un pilotage de l'action, du projet et permettent de garder

l'information (Qui fait quoi? Qui a fait quoi et où?). Souvent ces bases de données s'attachent à des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs de réalisation des activités alors que la capitalisation dépasse cette dimension descriptive, informative en interrogeant les savoir-faire des acteurs.

Promotion, communication et capitalisation

Dans le cadre de la diffusion des savoirs de l'institution, la capitalisation peut être un élément de la stratégie de promotion des actions contribuant à la notoriété de la structure, démontrant l'originalité de la manière de faire de la structure.

Toutefois, la promotion des actions est bien plus vaste que l'unique diffusion des savoir-faire, mobilisant des contenus divers (rapport d'activité, forum) et des modes de communication multiples (écrits, évènementiels) s'adaptant aux divers interlocuteurs.

Guide méthodologique et capitalisation

Le but d'un travail de capitalisation n'est pas d'aboutir à un guide méthodologique qui présenterait des étapes à suivre et comment devraient s'y prendre les acteurs pour réaliser et mettre en œuvre les actions. Un document final de capitalisation a pour objectif de présenter les pratiques des acteurs et donc les savoir-faire qu'ils ont mobilisés pour les réaliser.

On sait, par l'expérience, qu'il est impossible de reproduire à l'identique le savoir-faire de quelqu'un d'autre. Le résultat d'un travail de capitalisation pourra donc devenir une source d'inspiration pour d'autres mais non un document qui viserait à démontrer comment il faut faire.

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

2.4 La systématisation et la capitalisation

La systématisation d'expérience est issue de l'éducation populaire et de la recherche-action. Il s'agit avec la systématisation de voir les expériences comme des processus historiques, processus complexes dans lesquels interviennent différents acteurs et qui se réalisent dans un contexte socio-économique particulier dont nous faisons partie.

La systématisation part du principe que toute expérience se développe dans des conditions et situations déterminées. Dans ce contexte des actions concrètes sont mise en œuvre, volontairement ou non, qui provoquent des réactions et créent des relations entre les personnes qui les vivent.

Dans ce processus interviennent aussi, de manière décisive, les interprétations, émotions, perceptions et sensations de ces personnes. Cela signifie que dans toute expérience, il y a -sous la forme d'un processus dynamique et évolutif, une articulation complexe de relations objectives et subjectives.

Une systématisation est une modélisation de références en systèmes transposables dans d'autres contextes.

Dans cette optique, l'action est souvent observée au travers d'un filtre "idéologique", "disciplinaire" ou "thématique" que l'on désire promouvoir ou que l'on a identifié comme l'angle d'analyse le plus pertinent.

Systématiser des expériences signifie:

- ◆ comprendre le sens et la logique de l'expérience conçue comme un processus complexe, pour en extraire les apprentissages de l'expérience vécue
- ◆ chercher à comprendre pourquoi ce processus se développe de cette manière et interpréter de manière critique comment les évènements se sont passés à partir d'une reconstitution historique de ceux-ci

- ◆ tirer des leçons de l'expérience
- ◆ modéliser celle-ci pour être utile à ceux qui vont réaliser une expérience similaire

La systématisation d'expérience, amène à reconstruire ce qui s'est passé et à organiser les différents éléments subjectifs et objectifs intervenus dans le processus, pour le comprendre et l'interpréter et ainsi apprendre de l'expérience.

Le défi principal est de ne pas rester dans la reconstruction de ce qui s'est passé et dans la narration anecdotique sinon d'en faire une interprétation critique.

Il s'agit de passer de la reconstruction des faits passés et de l'organisation de l'information à une interprétation critique de ce qui s'est passé pour pouvoir en extraire les apprentissages qui aient une utilité pour le futur.

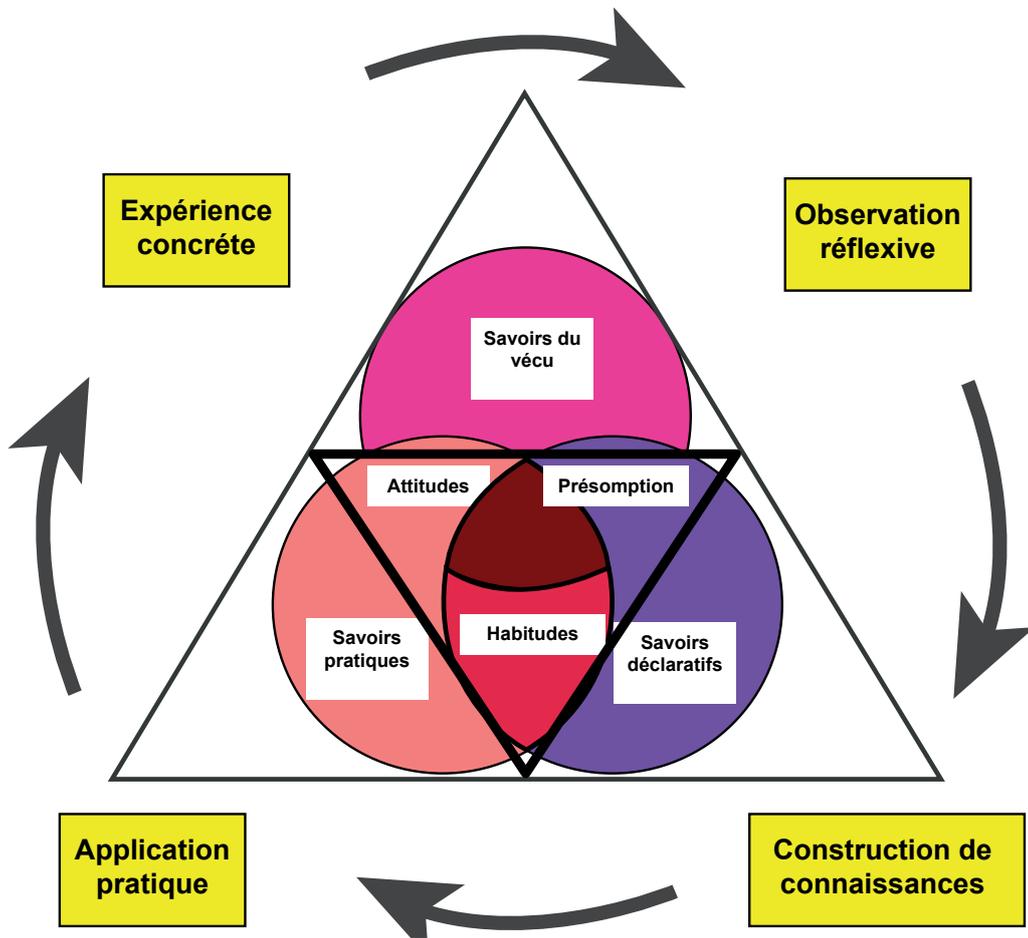
Dans ce sens, la systématisation de l'expérience vise à apprendre de manière critique à partir de celles-ci et ainsi pouvoir:

- ◆ améliorer ses pratiques
- ◆ partager ses apprentissages avec d'autres expériences similaires dans d'autres contextes
- ◆ modéliser ses pratiques pour les rendre transposables
- ◆ contribuer à l'enrichissement de la théorie

La systématisation de l'expérience comme processus d'apprentissage

Vue comme un processus d'apprentissage la systématisation suit la logique de l'apprentissage expérientiel participatif et aide à convertir les savoirs implicites en savoirs explicites à partir d'un regard critique sur ceux-ci. Le processus devra aller depuis l'acquisition de la connaissance tacite mise en jeu dans l'expérience elle-même (expérience concrète) à partir du regard critique sur celle-ci, passant par son assimilation (observation réflexive) jusqu'à son utilisation, revenant ainsi à une pratique revue et améliorée (application pratique). Dans ce processus la connaissance fruit de la pratique se différencie avec le savoir préalable accumulé durant des expériences antérieures et avec le savoir accumulé ou les théories existantes (construction de connaissances). Ainsi on apprend en réorganisant les connaissances et en incorporant de nouvelles, faisant surgir de nouvelles connaissances.

Dans le cadre des différents types de savoirs (intégrés en compétences), il s'agit de questionner les habitudes, attitudes, préjugés ou croyance à la lumière de la réflexion pour les convertir en apprentissages, en connaissances visant à améliorer les pratiques.



En systématisant, nous nous proposons d'interroger la réalité pour savoir ce qui s'est passé (récupérer l'expérience), pourquoi cela s'est passé (avec un regard critique) et comment cela s'est passé en cherchant à en tirer des leçons et à les modéliser pour améliorer les pratiques à venir et les partager avec les autres acteurs.

Différences et points communs entre la capitalisation et la systématisation

La capitalisation des expériences, comme démarche de construction des savoirs, permet de reprendre et analyser l'expérience personnelle vécue, à l'intérieur de l'organisation ou dans la relation avec les partenaires pour identifier ce que nous pouvons en apprendre.

Dans cette modalité d'apprentissage à partir de la réalité, la partie subjective de la personne est prise en compte.

La capitalisation des expériences peut s'intégrer dans la vie quotidienne des institutions, favorisant un exercice permanent de découverte dans la pratique quotidienne des apprentissages, passant ainsi de l'expérience à la connaissance partageable.

Il s'agit de passer des «savoirs pratiques» (les connaissances implicites) aux «savoirs» comme connaissances explicites. La connaissance devient le capital des organisations ou des groupes, comme le capital «intangibles» qui existe en elles. L'apprentissage organisationnel est la base d'une bonne gestion de la connaissance.

En matière de systématisation différentes approches se dégagent: la systématisation de l'information ou la

systematisation de l'expérience.

La systematisation de l'information demande l'organisation et la classification de tout type de données de base, à partir de différents critères, catégories et classification etc. pour que ces données soient converties en information.

La systematisation de l'expérience, suppose de réviser les actions menées dans une réalité déterminée qui génère un type de connaissance chez qui la développe.

La systematisation permet de transformer l'expérience en connaissance organisée, argumentée, modélisée, transmissible et utilisables par d'autres.

Même si les deux démarches, capitalisation et systematisation évoluent, des différences de fond dans les deux démarches apparaissent:

- ◆ Les acteurs

Dans la capitalisation, ce sont les acteurs impliqués dans l'action qui sont les acteurs de la capitalisation, même si ils peuvent être accompagnés.

Dans la systematisation, celle-ci est réalisée avant tout par des acteurs externes à l'action qui mobilisent les personnes impliquées dans celles-ci.

- ◆ L'objet

Dans la capitalisation, l'objet de celle-ci peut être un point très spécifique, et principalement un point positif dans le déroulement de l'action.

Dans la systematisation, l'objet de celle-ci est l'ensemble du processus et ceci sur plusieurs années, et la systematisation concerne autant les succès que les échecs obtenus.

- ◆ Le caractère normatif ou non des savoir produit

Dans la capitalisation, les savoirs produits demandent à être adaptés, modifiés, réorganisés par ceux qui souhaitent s'en inspirer pour mener de nouvelles actions.

Dans la systematisation, les auteurs de celle-ci visent à parvenir à un modèle qui soit utilisable par d'autres comme tel, sans nécessité d'adaptation.

Comparaison synthétique entre la capitalisation, la systématisation, la recherche et l'évaluation .⁵

Dimensions	Capitalisation	Systématisation	Evaluation	Recherche
Objectif de la démarche	Transformer l'expérience en savoir-faire partageable.	Faire une interprétation critique de la logique du processus objet de la systématisation Extraire des savoirs de la pratique pour améliorer les actions	Mesurer les résultats obtenus par la pratique Confronter les résultats obtenus avec le diagnostic de départ, les buts et les objectifs	Générer des savoirs scientifiques visant à éclairer un aspect méconnu de la réalité
Objet de la démarche	L'expérience des acteurs de développement dans leur démarche de travail sur le terrain	La dynamique du processus objet de la systématisation L'étude des actions réalisées	Les résultats L'analyse des réalisations et des résultats	La vérification des hypothèses L'étude de la réalité
Méthode	Méthode d'extraction et de catégorisation des savoir faire.	Méthodes et techniques adaptées d'autres champs	Techniques d'analyse comparative et de mesure basées sur des indicateurs	Méthode scientifique appliquée pour découvrir des vérités objectives
Recherche d'une relation entre	Les résultats obtenus et les manières de faire des acteurs	La conception et la pratique	Les buts, les objectifs, les résultats, les activités et les moyens	Les faits, les processus et les concepts
Qui met en œuvre la démarche	Les acteurs eux-mêmes	Une ou des personnes externes	De préférence une personne extérieure à l'action	De préférence une personne extérieure à l'action
Met en évidence	Les habiletés, les savoirs implicites ou explicites développés par les acteurs	Les apprentissages obtenus des processus vécus	L'écart entre le prévu et le réalisé	De nouvelles connaissances sur des questions spécifiques
Durée	Court ou moyen terme	Long terme	Court terme	Long terme

⁵ D'après Villavicencio Seminario Rosa, Aprendiendo a sistematizar. Las experiencias como fuente de conocimiento o producción de conocimiento a partir de las experiencias. Manual de autoinstruccion. Escuela para el desarrollo et GTZ, 2009, 129 pages

3. L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

La méthodologie de la capitalisation suppose de pouvoir repérer, collecter et rendre réutilisables les savoir-faire, qui permettent d'agir au quotidien.

Cette démarche peut paraître évidente et aller de soi car « nous savons bien ce que nous faisons ». Pourtant nous rencontrons régulièrement des personnes, équipes, institutions qui, devant le maigre résultat obtenu, avouent leur incapacité à capitaliser.

La capitalisation demeure un acte modeste, portant souvent sur des savoirs simples, très pratiques. Les savoirs faire identifiés portent généralement sur la capacité à agencer les divers éléments de l'action.

3.1 Les préalables

Toute démarche de capitalisation repose sur des principes fondamentaux sans lesquels la capitalisation ne pourra pas se faire :

● **Le savoir est localisé chez les acteurs**

La personne qui a conduit l'action est la seule qui peut trouver, repérer ses propres savoir-faire; la place de l'acteur est ainsi incontournable, attestant de sa valeur opérationnelle.

● **Les acteurs sont les seuls à identifier leur manière de faire**

La capitalisation ne peut pas être menée à la place des acteurs. Ce sont ceux qui ont mené l'action, qui ont développé des savoirs qui sont en mesure de capitaliser. Il n'est pas possible de capitaliser à leur place.

Par contre, il est envisageable d'accompagner cette démarche en aidant les acteurs à capitaliser.

● **La capitalisation ne peut être que volontaire**

L'explicitation des savoir-faire demande la participation et le consentement des acteurs, auteur de leur capitalisation.

● **Le produit de la capitalisation doit être avant tout utile aux acteurs eux-mêmes**

La motivation à capitaliser repose sur son caractère immédiatement utilisable ou non par les acteurs auteurs de la capitalisation, sur la possibilité pour eux d'en tirer bénéfice immédiat.

La technique de base de la méthodologie de capitalisation consiste à outiller les individus dans l'identification de leurs propres savoir-faire. Ils devront être capables de :

- ◆ prendre eux-mêmes du recul par rapport à leur quotidien
- ◆ passer de l'attitude d'inventaire («voilà ce que je fais»), qui est celle du compte rendu d'action, à la logique de capitalisation «voilà comment je le fais»
- ◆ de dépasser la logique de jugement «voilà les résultats que j'ai obtenu» qui est celle de l'évaluation

- ◆ de dépasser la logique de justification «pourquoi j'ai agi ainsi», «pourquoi je n'ai pas atteint les résultats prévus» à «comment j'ai fait», mettant en valeur la pratique
- ◆ être en mesure de détecter, trier et reformuler leur savoir-faire pour les rendre immédiatement disponibles pour l'action en cours, réutilisables plus tard sur le même type d'action, ou applicables à d'autres circonstances et par d'autres acteurs.

3.2 Cahier des charges de capitalisation

Avant de commencer et afin de préparer le cahier des charges de la capitalisation, des préalables doivent être établis.

Il convient de répondre aux questions suivantes:

◆ **Qui participe au processus?**

Participent au processus de capitalisation ceux qui ont réalisé les actions. En cas de capitalisation sur une thématique précise peuvent capitaliser ceux qui ont une expérience et des savoir-faire en la matière.

Lors de la mise en œuvre de l'action, tous les acteurs ne participent pas à l'ensemble de l'action. La participation des acteurs à la capitalisation sera alors liée au thème de la capitalisation. Y participent ceux qui ont une expérience en lien avec l'objet pour lequel on cherche à identifier des savoir-faire.

◆ **Qui va coordonner le processus?**

S'il s'agit d'une capitalisation collective en groupe ou au sein d'une structure, il est important de choisir un coordonnateur, même si le processus doit être participatif. Le coordonnateur est le garant de la démarche, il veille à ce que toutes les étapes soient respectées y compris celle de l'aboutissement.

◆ **Quelles sont les ressources disponibles?**

Le temps et les moyens pour capitaliser sont souvent les obstacles principaux à la démarche. «Oui c'est intéressant, mais nous n'avons pas le temps de le faire» entend-t-on souvent. Il est important de savoir qu'il est impossible de capitaliser à la marge. Il en découle qu'il convient de garantir la disponibilité des acteurs et les moyens nécessaires et de prévoir les périodes dans la journée ou des ateliers de travail à des moments précis de l'action nécessaires à la mise en œuvre de la capitalisation.

◆ **Quels sont les délais?**

L'idéal s'est de fixer en amont une durée déterminée pour la démarche de capitalisation. De combien de temps disposons nous pour capitaliser? Quand est-ce que les différentes étapes devront être terminées?

Un calendrier de travail, approuvé collectivement, facilite le respect des délais.

◆ **De quelles informations disposons-nous?**

Existe-il des documents facilitant la rédaction de l'historique de l'action (descriptif des actions, rapports d'activité, comptes rendus, etc.). Ces documents ne sont bien évidemment pas suffisants pour capitaliser mais aident à reconstituer la mémoire de ce qui a été fait.

◆ **Délimiter et formuler le sujet de capitalisation**

La capitalisation concerne un objet déterminé. Il serait impossible et improductif de capitaliser de manière exhaustive sur une action. En effet, cela aboutirait à une somme considérable d'informations difficile à utiliser et à valoriser. Avant de commencer à capitaliser il est donc important de délimiter le sujet de la capitalisation.

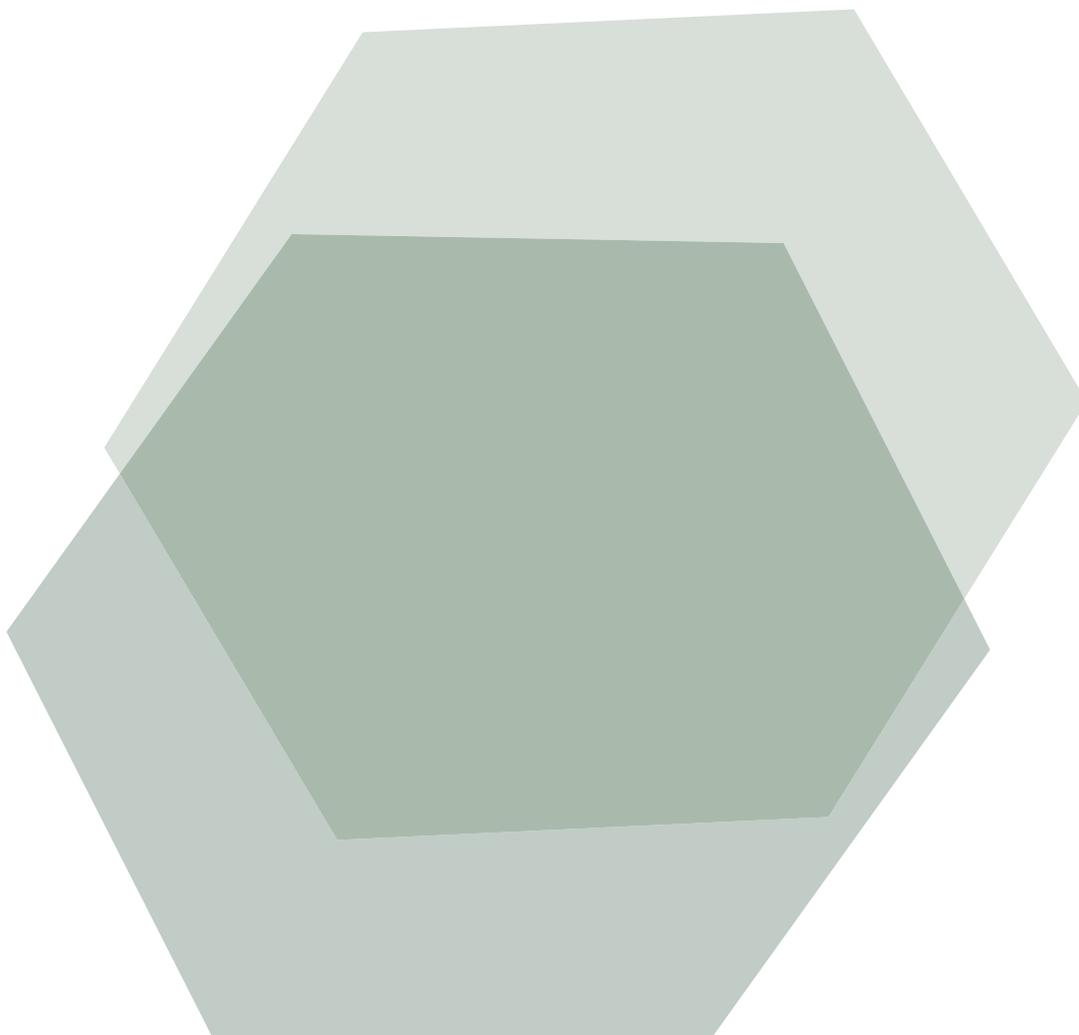
Sur une même action les sujets sont multiples, on peut ainsi vouloir capitaliser sur des savoirs-techniques, savoirs d'accompagnement, de participation, etc.

Quels enseignements souhaite-t-on tirer de l'action? La réponse à cette question est essentielle et elle va orienter, guider tout le travail de capitalisation.

Il s'agit par conséquent de bien définir l'objet de la capitalisation et quelle sera l'utilisation des résultats de la capitalisation.

La formulation se fait sous forme de questionnement, «comment ai-je (avons nous) réalisé une action concrète».

La collecte des savoirs faire est orientée par cette question, l'objectif étant de recueillir les éléments permettant d'y répondre.



Exemples de sujets de capitalisation:

- ◆ «Comment avons nous mis en place des formations à distance, à destination des professionnels, dans le champ du développement local?»
- ◆ «Comment ai-je accompagné les responsables de groupe à impliquer les jeunes»
- ◆ «Comment ai-je amené les habitants à s'intéresser aux activités génératrices de revenus»

3.3 Les étapes de la démarche

La démarche de capitalisation peut se décliner en quatre étapes fondamentales:

◆ Etape 1: Construire un cadre de recueil de la matière

Effectuer un travail de capitalisation passe tout d'abord par la mobilisation de la mémoire, qu'ai-je fait? Comment l'ai-je fait?

Ce travail peut s'appuyer, dans un premier temps sur des documents écrits, rapports d'activités, documents projets, documents de communication, etc. Cette collecte d'informations servira à se «rafraichir la mémoire» surtout si les délais entre la fin de l'action et la capitalisation sont importants. Toutefois, elle n'est pas suffisante. Seuls les acteurs, qui ont mis en œuvre les actions, sont porteurs de savoir-faire et donc d'éléments «capitalisables». Il est important de vérifier que les acteurs qui ont participé à l'action sont encore là. Ils sont les seuls à pouvoir décrire ce qu'ils ont fait et comment ils l'ont fait.

La démarche chronologique est le cadre de référence le plus simple pour reconstituer la mémoire. Il s'agit de lister dans l'ordre chronologique ce qui a été fait. Il n'est pas nécessaire de faire une reconstitution minutieuse, il ne s'agit pas d'une logique d'archivage, d'enregistrement de tous les détails» mais plutôt dans le repérage des grandes étapes, de ce qui a bien fonctionné.

Ceci est aisé quand l'action est récente, ceci est plus difficile quand l'action s'est passé il y a déjà plusieurs semaines, voir plusieurs mois. Cela suppose que les personnes qui ont vécu l'action sont encore présentes et intéressées par le sujet.

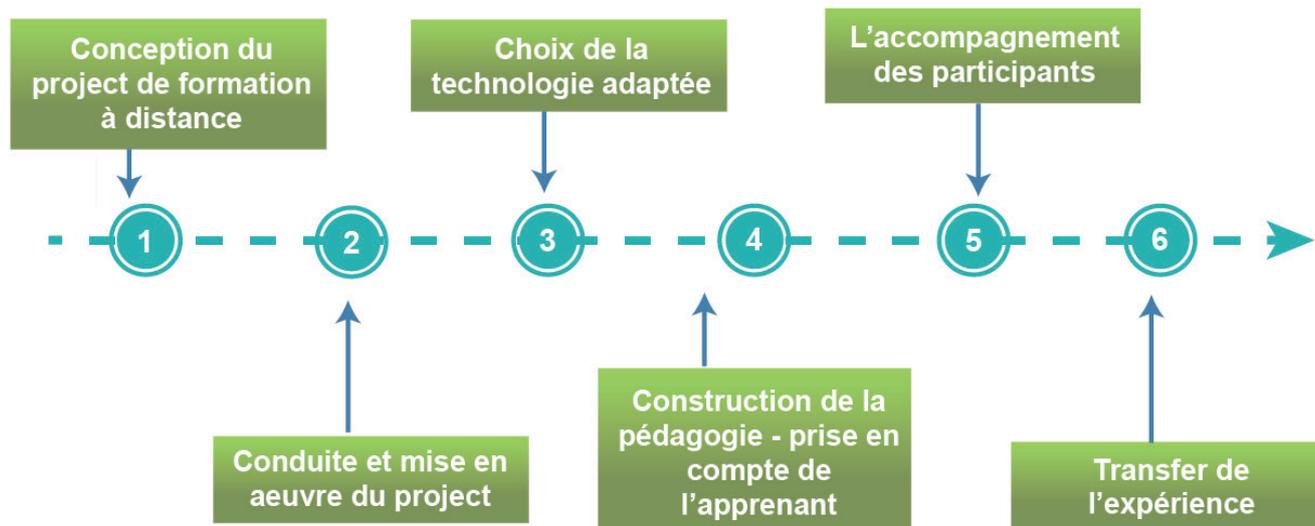
Ce travail de mémoire n'est pas linéaire. Pour faire la chronologie, il faut y revenir à plusieurs reprises. Cette première étape méthodologique n'est pas encore de la capitalisation mais prépare la capitalisation.

Exemple de fiche chronologique utilisé par les membres du PROFADEL pour la capitalisation des expériences de mise en place de la formation à distance (FOAD)

CHRONOLOGIE DE L'ACTION	
Nom de l'action à capitaliser	Mise en place de la FOAD à Dapaong
Dates de déroulement de l'action	Depuis janvier 2012 jusqu'à ce jour
Nom de l'acteur « capitalisateur »	Albert Rotidji
Rôle joué pendant l'action	Responsable de la FOAD
Dates d'implication	Actions réalisées (succession de faits repérés dans le temps, d'éléments relatifs à l'action...)
Juillet 2012	J'ai élaboré les contenus pédagogiques
Aout 2012	J'ai organisé l'accompagnement à distance des participants
Septembre 2012	J'ai réalisé le premier temps de regroupement des participants

Exemple de chronologie de capitalisation des expériences FOAD PRODADEL

Étapes importantes pour la mise en place de formations à distance
(étapes identifiés à partir de 4 expériences DELTA C, IRFODEL, FFF, EPD)



◆ Etape 2: Déterminer les points d'inflexion

Premier temps d'analyse de l'expérience, l'identification des points d'inflexion permet de se concentrer sur les moments de l'action pendant lesquels ont été développés et mobilisés le plus de compétences et de savoir-faire.

Le but est d'identifier les événements ou périodes qui ont été indispensables pour la réussite de l'action. Ils peuvent être identifiés en fonction des changements significatifs dans l'action menée, et des faits, internes ou externes, qui ont influencé structurellement l'action.

A ce niveau, il convient d'opérer ici encore un tri. Il n'est pas possible de capitaliser sur tout.

En lien avec le sujet de capitalisation et pour répondre à la question posée au départ «Comment avons nous mis en place des formations à distance, à destination des professionnels, dans le champ du développement local?», quels sont les moments forts pendant lesquels ont été mises en oeuvre des compétences qui devront être valorisées?

Pour identifier les moments clés nécessaires à la capitalisation, les questions suivantes peuvent être posées:

- ◆ Y-a-t-il eu des moments au cours desquels des problèmes se sont débloqués?
- ◆ A quels moments avons-nous résolu des difficultés qui jusque-là constituaient des points de blocage?
- ◆ A quels moments avons-nous eu particulièrement l'impression d'avancer sur le sujet choisi?
- ◆ Quels événements nous ont semblé constituer des bonds en avant?
- ◆ Y-a-t-il eu des moments où nous avons particulièrement eu le sentiment de devoir développer des compétences, de devoir innover ?
- ◆ Y-a-t-il eu des événements ou des choix indispensables sans lesquels nous n'aurions pas pu atteindre les résultats obtenus ensuite?

Exemples de points d'inflexion identifiés pour la capitalisation de la formation à distance:

Conception du projet de formation à distance

- ◆ Moment de la définition des orientations principales du module de formation stratégique (objectifs publics méthodologie) qui détermine tout le déroulement de la formation
 - ◆ Moment de la construction de l'offre de formation à distance pour la rendre accessible
- Moment de la mobilisation, organisation, renforcement et structuration des ressources humaines de formation, et des rythmes pour garantir une formation de qualité avec les contraintes de temps, de finances, d'espaces de travail et techniques.

◆ Etape 3: Extraction des savoir-faire

Cette étape, consiste à identifier les savoir-faire, les compétences mises en œuvre: «Comment ai-je créé de l'interaction avec les participants à distance? Comment ai-je construit un module pédagogique? etc. L'attention se porte ici sur le «comment» et il s'agit de faire réellement la distinction entre le «pourquoi», qui relève de la justification, et le «comment» qui s'attache à la manière de faire.

A titre d'exemple, la capitalisation va s'attacher à la manière de faire pour obtenir un consensus avec la population et non poser ce consensus comme une condition à toute action dite participative.

En formation la question est souvent posée, «qu'est-ce qu'un savoir-faire?», «Comment décrire un savoir faire?»

Une distinction peut être effectuée entre le savoir qui fait référence à «*un ensemble de connaissances acquises par l'étude*» et le «savoir-faire» qui fait référence au savoir qui peut être directement mis en application dans le cadre d'un travail ou d'une tâche précise.

En capitalisation on parle essentiellement des savoir-faire des acteurs, qui peuvent se caractériser ainsi:

- ◆ Des habiletés
- ◆ Qui combinent la mobilisation de connaissances et de savoir être dans une manière de faire
- ◆ Qui ont permis de réaliser des actions, ou de contribuer à ce que des actions soient réalisées
- ◆ Qui sont propres à une situation

Exemple de savoir-faire

Dans la capitalisation sur la formation à distance un des points d'inflexion était «Comment avons nous soutenu la motivation des apprenants au fil de la formation». Un des savoir-faire identifiés est: «*Savoir tisser des liens plus approfondis que la simple relation pédagogique enseignant–apprenant. Au-delà de l'étudiant, s'intéresser à la personne*»

Pourtant, ces éléments si précieux à l'action ne sont pas simples à identifier. On parle ainsi d'«extraction des savoir-faire», car ils ne sont jamais ou très rarement à la surface. Il faut donc développer cette capacité à s'interroger sur le «**comment**», pour aller en profondeur, questionner et questionner encore «Comment j'ai fait?». Pour quelques personnes cette pratique est naturelle, pour d'autres elle est extrêmement difficile. Quand nous agissons au jour le jour nous ne nous interrogeons pas sur comment nous faisons. La plupart du temps nous ne sommes pas conscients des gestes que nous accomplissons, des compétences que nous mobilisons. A la réponse «Comment vous avez fait?» nous entendons souvent: «je ne sais pas», «je ne me rappelle plus», «c'est naturel, j'ai toujours fait comme cela», «je ne sais pas le décrire», «ce n'est pas important».

L'acte d'identification des savoir-faire demande souvent un accompagnement et un vis-à-vis qui facilite le questionnement et qui interroge davantage. Il est par contre essentiel qu'il n'y ait pas de jugement. Il n'y a pas de bons et de mauvais savoir-faire. Il est important également de ne pas «retenir» ou «censurer» des savoir-faire qui peuvent émerger en vrac, même si on pense à priori qu'ils ne seront pas retenus.

L'étape suivante permettra alors de trier et classer les savoirs faire en vue de les partager avec d'autres.

◆ Etape 4: Formaliser les savoir faire afin de les transposer

Après cette collecte des savoir-faire, issus de l'expérience des acteurs, il s'agit maintenant de les organiser et de les formaliser pour qu'ils puissent être réutilisés par d'autres, dans d'autres situations, contextes et actions.

L'étape de la formalisation des savoirs faire consiste à :

- ◆ Rendre les savoir-faire compréhensibles afin de les réutiliser
- ◆ Préparer les savoir-faire afin de les communiquer et les diffuser
- ◆ Les traduire de manière opérationnelle

Cette réorganisation et explicitation des savoir-faire est directement liée à l'usage qui en sera fait et aux destinataires des résultats de la capitalisation. S'agit-il d'une utilisation interne à l'auteur, qui sera faite au sein d'une équipe dont les membres se connaissent bien? S'agit-il d'une diffusion aux équipes d'une même institution qui ne se sont jamais rencontrées mais qui ont à mettre en place le même type d'actions? S'agit-il d'une diffusion plus large en vue de communiquer sur son expérience?

Pour une utilisation interne à l'auteur, il s'agit d'identifier les savoirs que l'acteur considère comme importants, les «pépites d'or» de sa pratique et de les relier tout simplement afin de leur donner une cohérence et les rendre réutilisables pour des actions ultérieures. Tout en sachant que les situations à venir ne seront jamais totalement identiques à celle ayant permis d'alimenter la capitalisation.

Pour une diffusion et un partage des résultats de capitalisation à l'extérieur (collègues, institution, partenaires, etc.) le tri et le classement des savoir-faire sera fonction des destinataires et de l'usage qu'ils en feront.

Les savoir-faire à retenir sont ceux qui sont importants, et ceux qui à priori pourront être utiles pour les autres.

Dans une logique de communication externe, il s'agit aussi, d'identifier les savoir-faire qui seront partagés et ceux qui font partie des compétences internes à l'institution et qui seront à préserver précieusement.

3.4 La valorisation et l'appropriation des résultats de capitalisation

Une étape complémentaire à la démarche de capitalisation est celle de la valorisation des résultats de capitalisation et l'appropriation des savoir-faire par d'autres.

Toute démarche de capitalisation permet aux acteurs individuellement d'analyser leur propre expérience et d'améliorer ainsi leur pratique, de se professionnaliser. La démarche en soi constitue une plus-value pour les individus. Toutefois, si la capitalisation se définit comme le processus visant à «transformer l'expérience en savoir partageable», comment faire alors pour que tout ce travail ne reste pas dans les cartons ou au fond d'un tiroir et devienne un vrai «capital» qui renforce les structures et contribue à améliorer la qualité des actions de développement?

La réponse à ces questions n'est pas simple et on constate de manière récurrente l'échec des dispositifs de capitalisation institutionnel.

Cette question renvoie à la complexité des mécanismes d'apprentissage individuel. Apprendre ce n'est pas simplement mémoriser ou «copier le savoir-faire de l'autre», il faut pouvoir comprendre pourquoi, être en mesure de réfléchir par soi-même, pouvoir imaginer et prendre de la distance par rapport au savoir-faire de l'autre.

Un des leurre de la capitalisation consiste dans le fait de penser qu'une fois que l'expérience est formalisée elle peut être facilement reproductible.

Il est indispensable dans tout mécanisme de valorisation de prendre en compte les motivations des individus à apprendre des autres et de mesurer les bénéfices qu'ils en retirent.

Les questions à se poser pour définir une stratégie de partage de l'expérience:

◆ Qu'avons-nous envie de partager?

- ◆ Toute l'expérience ou une partie seulement?
- ◆ Quels sont les savoirs faire que nous voulons préserver?

◆ Auprès de qui allons nous la diffuser?

- ◆ Collègues
- ◆ Partenaires
- ◆ Autres

◆ Comment assurerons-nous la diffusion?

- ◆ Interne, par la mise en place des temps d'échange spécifiques
- ◆ Rapport de capitalisation à diffuser auprès des partenaires?
- ◆ Diffusion large sur internet
- ◆ Etc.

◆ Quelles sont les motivations des personnes susceptibles de réutiliser les résultats de la capitalisation?

- ◆ Quels sont les besoins?
- ◆ Quels sont les bénéfices pour les personnes?

◆ Quels supports devront être utilisés?

- ◆ Plaquettes
- ◆ Fiches de capitalisation
- ◆ Des notes techniques
- ◆ CDROM
- ◆ Vidéo
- ◆ Photo
- ◆ Enregistrement son
- ◆ Site internet

La formalisation des résultats de capitalisation passe souvent par l'écrit. L'écrit reste la référence, la forme la plus commune d'enregistrement des savoir-faire. D'autres modalités sont possibles, vidéo, photo, mais plus coûteuses également et souvent plus difficile à utiliser par la suite.





4. UNE EXPÉRIENCE DE CAPITALISATION

Entre 2006 – 2008, le CIEDEL a accompagné la capitalisation transversale d'un dispositif de financement du MAE (ministère des Affaires étrangères français) de l'époque, les PCPA (Programme Concertés Pluri-Acteurs). Le présent chapitre va présenter le dispositif, les enjeux du processus de capitalisation, la méthode et quelques exemples de résultat de ce processus de capitalisation ⁶.

4.1 Le dispositif PCPA

Au début des années 2000, le ministère français des Affaires étrangères a initié des programmes visant à promouvoir la participation des sociétés civiles du Sud à l'élaboration des politiques publiques de développement de leur pays. Ces programmes ont été baptisés : «programmes concertés pluri-acteurs (PCPA)». Les quatre premiers PCPA ont concerné le Cameroun (avec le PCPA Cameroun), le Congo Brazzaville (avec la Convention programme «Dialogue citoyen au Congo»), le Maroc (avec le Programme concerté Maroc - PCM), et la Roumanie élargie ensuite à la Bulgarie et à la République moldave (avec le Programme concerté pour l'Initiative Locale - PROCOPIIL).

Chaque PCPA se concrétise par un ensemble cohérent d'actions de développement. Le PROCOPIIL, par exemple, vise à défendre les droits de l'enfant à l'Est de l'Europe. Cela se traduit par un certain nombre de projets disséminés sur le territoire (ex. : mise en place d'un service pour la prise en charge d'enfants handicapés à Bistrita,...), par des formations, par la mise en réseau d'organisations de défense des droits de l'enfant, et par des actions de plaidoyer en faveur de l'amélioration des politiques publiques du domaine de la protection de l'enfance.

Le principe de ces programmes est de réunir autour de la table des organisations de la société civile française (ONG, syndicats, médias,...) avec leurs homologues du pays concerné, ainsi que des représentants de l'État français et de l'État du Sud (ou de l'Est) concerné⁷. Les représentants de ces quatre parties s'organisent alors pour initier et gérer le programme dans le cadre d'une gouvernance concertée. Ce « jeu à quatre » vise à jeter les bases d'un dialogue entre société civile et pouvoirs publics, étape nécessaire pour que la société civile puisse contribuer à l'élaboration de politiques publiques soucieuses de démocratie. Les PCPA ont été conçus comme une contribution française à l'effort d'efficacité de l'aide internationale (initié depuis le Sommet du millénaire en 2000, et poursuivi avec les conférences de Monterrey, Paris et Accra en 2008).

4.2 Les enjeux de la capitalisation

Confrontés à la richesse des processus qu'ils mettaient en œuvre chacun de leur côté, les acteurs des PCPA ont souhaité en tirer des enseignements et les échanger.

Dans la mesure où les PCPA sont très vastes et touchent à de nombreux domaines, le comité de pilotage a dû cibler la problématique de la capitalisation afin de ne pas se disperser. Son choix s'est porté sur trois

⁶ L'ensemble de la démarche et des résultats de la capitalisation ont fait l'objet d'une publication disponible auprès du F3E : f3e.asso.fr

⁷ Au Maroc, par exemple, le PCM regroupait 92 organisations marocaines et françaises en 2007.

axes: 1 - les mises en réseaux des acteurs de la société civile; 2 - le renforcement des capacités des acteurs de la société civile, et la gouvernance démocratique et citoyenne; 3 - la concertation entre organisations de la société civile et les pouvoirs publics, et la participation aux politiques publiques.

In fine, l'enjeu de cette capitalisation a été de contribuer à apporter des réponses à la question suivante : comment faire pour instaurer un dialogue constructif entre société civile et pouvoirs publics, débouchant sur une réelle contribution des organisations de la société civile à l'élaboration, la mise en oeuvre et le suivi de politiques publiques?

Ainsi, pour chacun des trois axes de capitalisation, un certain nombre de savoir-faire développés par les acteurs des PCPA au sein des différents programmes ont été identifiés et formalisés. L'idée étant de leur permettre de s'approprier ces savoir-faire et de les partager avec d'autres acteurs impliqués dans des actions plus ou moins analogues.

4.3 La démarche de capitalisation utilisée

Qui? Une démarche pluri-acteurs

La démarche de capitalisation a été lancée au cours de l'été 2006 par les chefs de file des quatre PCPA en cours et le ministère français des Affaires étrangères. Ils se sont alors rapprochés du F3E pour que celui-ci appuie et anime l'ensemble de la démarche.

Un comité de pilotage a été mis en place, qui regroupait les trois ONG chefs de file (CCFD, CFSI, Solidarité Laïque⁸), le F3E, Coordination SUD et le ministère français des Affaires étrangères. Une personnalité indépendante et reconnue a été choisie pour présider ce comité.

Au terme d'une procédure d'appel d'offres, le CIEDEL a été retenu pour l'accompagnement méthodologique externe de la capitalisation.

Bien que la démarche de capitalisation ait été initiée et pilotée au Nord, les acteurs du Sud des PCPA y ont joué un rôle central. En particulier, c'est d'eux que provient une grande partie des savoir-faire identifiés, lesquels constituent le cœur de cette capitalisation. Aux étapes clé de la démarche, chaque chef de file a joué le rôle de courroie de transmission pour diffuser l'information au sein de son programme.

Quoi? Trois thèmes de capitalisation

Les termes de référence rédigés par le comité de pilotage ciblaient cinq thèmes qui lui semblaient particulièrement stratégiques à approfondir. A l'issue d'une première analyse bibliographique réalisée par le CIEDEL, il a été décidé de les regrouper en trois grands thèmes qui ont structuré la démarche de capitalisation, à savoir:

- ◆ les mises en réseaux des acteurs de la société civile;
- ◆ le renforcement des capacités des acteurs de la société civile (renforcement organisationnel et institutionnel), et la gouvernance démocratique et citoyenne;
- ◆ la concertation entre organisations de la société civile et les pouvoirs publics, et la participation aux politiques publiques.

Pourquoi? Améliorer les pratiques

Le but de la démarche était de s'approprier un certain nombre de savoir-faire développés au sein des quatre programmes (c'est-à-dire de les identifier, les formaliser et les partager), ainsi que de construire collectivement un discours commun sur «l'outil PCPA». L'appropriation visée était tout d'abord destinée aux acteurs de ces programmes, et plus largement à celui des acteurs du développement impliqués dans des actions de concertation pluri-acteurs. L'idée étant de contribuer à une amélioration des pratiques de travail.

⁸ CCFD pour le PCPA Cameroun ; CFSI pour la Convention programme « Dialogue citoyen au Congo ; Solidarité Laïque pour le Programme concerté pour l'Initiative Locale / Roumanie, et pour le Programme concerté Maroc.

Comment?

Une capitalisation «transversale»...

La méthodologie utilisée dans cette démarche est celle d'une capitalisation d'expérience. Elle part du principe que dans leur travail quotidien (gérer des projets, se concerter avec les autres acteurs, etc.), les individus et leurs structures développent des savoir-faire et des «savoir-être» et que ces savoirs, une fois explicités et formalisés, constituent un réel capital. Ce capital peut alors être utile à ces mêmes acteurs ainsi qu'à d'autres, à travers l'élaboration de repères. Aussi s'agit-il de produire du savoir partageable à partir des savoir-faire des acteurs. Cela revient donc à expliciter le «comment»: comment les acteurs sont-ils parvenus à tels et tels résultats innovants ou significatifs?

Deux précautions spécifiques ont été prises:

- ◆ faire en sorte que ce soient les acteurs des PCPA eux-mêmes qui capitalisent sur leurs propres pratiques, le CIEDEL n'étant là que pour appliquer une méthode commune permettant la mise en perspective « transversale » des réflexions;
- ◆ bien s'attacher à ne pas entrer dans une logique d'évaluation.

Cette capitalisation a été qualifiée de « transversale », car les quatre programmes ne se sont pas contentés de capitaliser leurs pratiques, chacun individuellement. Au contraire, les enseignements tirés de la démarche ont comporté une dimension de construction collective, conjointe aux quatre programmes.

...en quatre étapes

La démarche de capitalisation a comporté quatre grandes étapes avec une progression logique, chacune se nourrissant de la précédente:

1. une analyse transversale des programmes, à partir d'une bibliographie (novembre-décembre 2006);
2. une étape de capitalisation interne à chacun des quatre programmes, par leurs acteurs (Nord et Sud, pouvoirs publics et sociétés civiles), dans chaque pays (janvier-février 2007);
3. un séminaire de capitalisation «collective» par tous ces acteurs Nord et Sud réunis à Paris, du 26 au 28 mars 2007;
4. une synthèse des enseignements retenus, après les trois étapes précédentes (en particulier celle du séminaire), qui a fait l'objet de communications et de débats à partir de juillet 2007.

4.4 Exemple de résultats de la capitalisation transversale des PCPA

Nous reprenons ci-dessous les résultats de la capitalisation sur un des axes priorisé par le Comité de pilotage, celui de la concertation entre OSC et pouvoirs publics, intitulé : comment passer d'une logique de confrontation ou de prestation à une logique de concertation?

4.4.1 Mise en contexte

Les PCPA ont été définis comme: «un ensemble cohérent d'actions de développement rassemblant dans une zone donnée des acteurs institutionnels et non gouvernementaux autour d'une stratégie collective forte (...).

Le PCPA est :

- ◆ *le produit d'une initiative concertée entre le ministère des Affaires étrangères et des acteurs non-gouvernementaux compétents sur différents champs sectoriels ou méthodologiques*
- ◆ *réalisé de manière concertée et complémentaire par ceux-ci dans un territoire et autour d'une ou plusieurs thématiques en appui aux partenaires locaux*⁹.

⁹ MAE, Vademecum le cofinancement des projets et programmes des associations de solidarité internationale, tome II, les programmes.

La concertation entre OSC et pouvoirs publics, dans la conception et la conduite des programmes, est une innovation inscrite au cœur des PCPA. Elle a amené les acteurs au sein des OSC comme des pouvoirs publics, ici et là bas, à changer radicalement de positionnement et à développer de nouvelles manières de faire pour dépasser les clivages habituels et parvenir à travailler ensemble.

Ces nouvelles manières de faire¹⁰, visant à passer d'une logique de confrontation ou de prestation à une logique de concertation sont des innovations essentielles. Toutefois ce ne sont pas des recettes et elles ne sont pas transposables à toutes les situations. En particulier elles ne sont pas adaptées aux contextes de certains pays qui rendent difficile les processus de concertation, les organisations de la société civile conservant un rôle d'interpellation, de dénonciation ou de revendication.

L'identification de ces nouvelles manières de faire, de ces savoir-faire développés dans la pratique peut être utile aux acteurs qui sont en capacité et qui souhaitent développer des relations différentes entre société civile et pouvoirs publics. En effet, les savoir-faire capitalisés montrent qu'il est possible, tant au niveau des représentants des OSC que des pouvoirs publics de développer une réelle dynamique de concertation autour et à partir des objets opérationnels que sont les programmes concertés pluri-acteurs.

4.4.2 Saisir ou créer des opportunités de concertation

Forums, ateliers, séminaires... les espaces de rencontre entre OSC et pouvoirs publics ne manquent pas. Même s'ils restent souvent «formels» ils permettent de créer un premier niveau de relation entre OSC et pouvoirs publics. Les acteurs des PCPA n'ont pas hésité «à mettre le pied dans la porte», en étant présents systématiquement chaque fois qu'ils sont sollicités, chaque fois que cela est possible. Les OSC investissent ainsi les espaces de concertation. Cet « entrisme » permettant un premier niveau de découverte de l'autre.

A partir de là, les OSC ont développé une familiarité avec les administrations qui leur a permis de disposer d'un réseau de relation étendu et de relais de confiance. Elles ont ainsi été en capacité d'identifier les interlocuteurs pertinents au sein de l'administration.

Au-delà de la participation à ces espaces formels, institués, les PCPA permettent de créer de nouveaux espaces de concertation, dont les organisateurs maîtrisent alors les règles, les enjeux et le fonctionnement. La création de ces nouveaux espaces, repose sur une connaissance réciproque de l'administration publique et des OSC, de manière à composer des espaces de concertation avec des partenaires pertinents, compétents et motivés. Un savoir-faire spécifique a été développé dans les PCPA pour créer des espaces de concertation (comités de pilotage, comité de sélection...) autour des dispositifs et des actions des programmes en y impliquant des représentants des pouvoirs publics (mise en place de fonds de financement pilotés par des comités paritaires, organisation de mécanismes de suivi paritaire des projets financés par les fonds...) identifiés dans le cadre des relations au sein des espaces de concertation formels.

En Bulgarie, pour la mise en place des différentes instances du PROCOPIL et en particulier du comité de sélection du Fonds de soutien aux initiatives innovantes¹¹, le PROCOPIL a pris contact avec l'association des municipalités de Bulgarie, avec l'agence de protection de l'enfance, le ministère de l'éducation et le ministère des affaires sociales.

¹⁰ Dans le présent document, l'essentiel des savoir-faire identifiés l'ont été au niveau des OSC. Des savoir-faire ont incontestablement été développés au niveau des pouvoirs publics dans les différents pays, mais le cadre du présent travail de capitalisation n'a pas permis de les identifier aussi précisément que pour les OSC, raison pour laquelle ils sont peu développés ici.

¹¹ Fonds alimenté par le PROCOPIL qui permet par le biais d'appel à proposition de participer au financement de projets innovants dans le domaine de l'enfance.

Les administrations bulgare sont sous la double exigence de devoir élaborer des stratégies et des plans sectoriels alors qu'elles manquent d'information de terrain et de consulter les organisations de la société civile, alors qu'elles les connaissent mal.

Dans ce contexte, il s'agissait pour le PROCOPIL de trouver dans ces administrations des personnes compétentes, motivées, avec un pouvoir de décision politique et qui pouvaient apporter un plus dans une optique de concertation société civile – pouvoirs publics.

Pour cela le PROCOPIL à:

- ◆ pris contact au sein de chacune de ces administrations avec les services concernés par le champ d'action du PROCOPIL pour identifier les personnes les plus compétentes et motivées à travailler avec le PROCOPIL;
- ◆ été voir le chef de chacun de ces services, lui a présenté le Fonds d'appui aux initiatives innovantes mis en place par le PROCOPIL, lui a expliqué que cela rentrait dans leurs thématiques de travail et que en y étant représenté cela leur permettrait d'être au courant des idées qui viennent des associations et de la réalité du terrain auxquelles celles-ci sont confrontées, par exemple au cours des réunions de comité de sélection ou les associations viennent défendre leur projet devant le comité de sélection;
- ◆ envoyé une lettre administrative au ministre, en proposant la participation du service aux instances du PROCOPIL et en proposant au sein de chaque service, le nom de la personne préalablement identifiée qui pourrait intégrer le comité de sélection.

Pour être en mesure de saisir ou créer des opportunités de concertation les acteurs des PCPA ont été amenés à:

Prendre en compte les contextes locaux, nationaux et internationaux favorables

Accord de Cotonou, Initiative Pays Pauvres Très Endettés (IPTE), Contrat de Désendettement pour le Développement (C2D), Initiative Nationale de Développement Humain (INDH), Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), processus de décentralisation... le contexte international, national et local va dans le sens de la recherche de nouvelles articulations entre les différentes catégories d'acteur, même si dans la pratique ces concertations restent encore formelles voire virtuelles.

Les acteurs des PCPA ont développé une connaissance fine de ce contexte, des politiques publiques qui le sous-tende, pour être en mesure de s'appuyer sur celles-ci pour ouvrir de véritables espaces de concertation dans lesquels les pouvoirs publics auraient toute leur place.

Au Congo, le Programme Dialogue Citoyen (PDC) a officiellement été mis en place à l'occasion d'un séminaire de trois jours en décembre 2004 qui a réuni 200 OSC congolaises, des représentants de bailleurs de fonds et des représentants des pouvoirs publics congolais.

Ce séminaire était centré autour de l'analyse du DSRP, conformément aux politiques internationales de réduction de la pauvreté qui prévoient l'association des organisations de la société civile à l'élaboration et au suivi des stratégies de réduction de la pauvreté.

Le séminaire a été organisé de manière à permettre une implication forte du Ministère du Plan pour présenter le DSRP aux OSC et pour contribuer aux ateliers.

Le séminaire a débouché sur la mise en place par le PDC des «matinées DSRP», espace de concertation entre OSC et pouvoirs publics visant la formation et l'information mutuelle des acteurs de la société civile et des pouvoirs publics sur le DSRP, l'IPTE, le budget de l'Etat...

S'adosser aux principes de base des PCPA

Les PCPA ont été conçus pour dépasser les limites des classiques cofinancements de projet avec pour principes de base :

- ◆ d'avoir pour « finalité le renforcement des sociétés civiles du Sud et de l'Est (...)
- ◆ d'encourager la concertation entre acteurs publics et privés (...)
- ◆ de tester dans la pratique l'articulation d'acteurs de natures différentes (...) et de contribuer à des rapprochements durables entre ces acteurs (...)
- ◆ de structurer des relations de partenariat entre le MAE et les acteurs non gouvernementaux (...) ¹²

Les acteurs centraux des PCPA ¹³ se sont beaucoup impliqués pour faire respecter ces « principes » de base des PCPA, se positionnant en véritable « gardiens du temple » de l'originalité de ces programmes.

Ceci s'est en particulier manifesté par le rejet des pratiques « classiques » de « concertation » où chacune des parties se réunit de son côté pour arrêter position et stratégie avant de participer à des réunions conjointes. Ce rejet des pratiques classiques vise à favoriser un fonctionnement en co-maîtrise d'ouvrage, basé sur la co-responsabilité, où toutes les parties impliquées dans le PCPA travaillent ensemble sur le programme, son évolution, et ses orientations en devenant ainsi collectivement responsables de celui-ci.

Ce rappel permanent des principes du contrat de départ en matière de concertation pour que tous les acteurs en comprennent les fondements et que chacun se les approprie en étant convaincu de leur pertinence sur le plan des principes s'est accompagné d'une grande ouverture concernant les choix des autres aspects des programmes (thématiques, contenus, dispositifs, organisation...).

Amener les différents acteurs à se déplacer, à changer de posture

Organisations de la société civile et pouvoirs publics sont deux mondes qui se côtoient en permanence mais qui ne se connaissent pas ou peu, qui ne communiquent pas ou peu et donc deux mondes entre lesquels la concertation est a priori difficile. Les acteurs des PCPA ont amené les différents acteurs à changer de posture pour être en condition de concerter.

● Se faire connaître, connaître et reconnaître l'autre

Cela passe par la démonstration de la capacité des OSC à connaître et faire remonter ce qui se passe sur le terrain, par l'ouverture d'espaces d'information, de suivi et de débat aux représentants des pouvoirs publics ; et cela passe de la même manière par le souci permanent des pouvoirs publics d'informer sur leurs politiques, leurs actions, et les questions en débat.

En Roumanie, le PROCOPIL a mis en place un dispositif de suivi participatif des actions des OSC financées par le PROCOPIL.

Ce dispositif de suivi participatif se matérialise par la réalisation de missions de suivi réalisées conjointement par des représentants des OSC du PROCOPIL et des représentants des pouvoirs publics.

Ces missions de suivi vont dans une même localité:

- ◆ visiter une OSC bénéficiaire du financement du PROCOPIL, rencontrent conjointement les bénéficiaires de l'OSC, ses salariés, ses responsables associatifs, ses partenaires publics et privés
- ◆ visiter un service public intervenant dans le même domaine, mis en œuvre directement par une institution publique nationale ou locale, et rencontrent là aussi ses bénéficiaires, ses salariés et ses partenaires...

¹² Vademecum le cofinancement des programmes, MAE-MCNG.

¹³ Ce savoir-faire, développé au départ essentiellement par les représentants du MAE dans les programmes, s'est progressivement diffusé au sein des PCPA eux-mêmes pour être aujourd'hui porté par les principaux acteurs des PCPA.

Ces visites de suivi participatif qui durent plusieurs jours permettent un contact et une connaissance mutuelle unique entre OSC et pouvoirs publics; et contribuent à développer une analyse conjointe des modes opératoires des OSC et des pouvoirs publics et de leurs avantages et inconvénients respectifs.

● **Ouvrir l'autre à sa culture**

Beaucoup des membres des OSC n'ont pas de culture administrative ni de culture des politiques publiques, jugeant les pouvoirs publics comme «bureaucratiques», «inefficaces»...

Beaucoup des représentants des pouvoirs publics n'ont pas de culture de la société civile ni de culture de l'engagement citoyen, jugeant les OSC comme «illégitimes», «incontrôlables» et «peu fiables».

Cette situation rend le dialogue difficile, voire impossible.

Les PCPA ont facilité le dialogue entre les deux familles d'acteur, en ayant systématiquement recours à des «passeurs de frontière», connaissant les deux réalités, alternant des temps de travail professionnel dans la fonction publique et dans les OSC ou articulant eux-mêmes les deux statuts, de manière à être en mesure de jouer le rôle de «traducteur», mettant en oeuvre une pédagogie interculturelle pour expliciter les positionnements et les modes de fonctionnement respectifs.

En Roumanie, l'assistant technique en poste, qui a antérieurement travaillé pour le secteur OSC, joue un grand rôle dans les relations entre OSC et pouvoirs publics en aidant les OSC à réfléchir sur comment identifier les représentants de l'administration publique à contacter.

Par exemple, quand les OSC souhaitent inviter un représentant des pouvoirs publics à une réunion, il aide à la réflexion en mettant en perspective en fonction du thème, de la nature et des enjeux de la réunion le choix entre inviter un cadre de haut niveau, avec pouvoir de décision mais peu ouvert aux OSC ou inviter un cadre intermédiaire, sans pouvoir de décision direct, mais ouvert et qui puisse ensuite s'impliquer dans la démarche d'appui au processus de prise de décision par sa hiérarchie.

Cette réflexion amène les OSC à réfléchir sur le fonctionnement de l'administration et comment se construit et se prend une décision dans l'administration publique.

4.4.3 Mettre en place des espaces de concertation sécurisés.

Les relations OSC – pouvoirs publics, sont souvent limitées à des temps d'information ou de confrontation, généralement formels, entre deux groupes d'acteurs qui se positionnent dans une relation de type hiérarchique.

Certains PCPA ont construits des espaces de rencontre, de débat et de travail OSC – pouvoirs publics, réguliers, officiels et sereins qui permettent de se dire les choses, de se confronter en toute sécurité et qui débouchent sur de la concertation. Ceci repose à la fois sur la capacité à créer du lien entre les participants, à respecter et reconnaître les différentes positions et à organiser le débat de manière sereine, responsable et convivial.

En Bulgarie les réunions officielles sont organisées de manière formelle, avec un présidium situé face à des participants placés comme dans une salle de classe, un ordre du jour et un horaire strict, des prises de parole très encadrées...

Le PROCOPIL a ouvert différents espaces de concertation entre les pouvoirs publics et les OSC (comités de sélection de projets, conférences...) dans lesquels le « formalisme » des réunions habituelles a été rompu par des salles organisées sans présidium, avec des sièges disposés en rond, un libre service de café au lieu des habituelles pauses minutées, l'emploi systématique du tutoiement, l'utilisation de méthodes d'animation comme le jeu de l'ami inconnu... créant ainsi du lien entre les participants quel que soit leur positionnement institutionnel.

Ces espaces institutionnalisés, dépassent la seule amélioration des relations humaines entre les participants pour s'inscrire dans la durée faisant de la concertation un processus institutionnel de long terme.

Au Maroc, le Ministère du Développement Social de la Famille et de la Solidarité a mis en place des temps réguliers d'information des associations sur l'activité du Ministère et les possibles relations entre Ministère et secteur associatif, mécanisme qui n'existait pas jusque là au Maroc.

4.4.4 Passer du réseautage à une concertation institutionnalisée

Les acteurs des PCPA utilisent le réseautage pour créer ou renforcer des relations personnelles et devenir des interlocuteurs incontournables: participation systématique aux réunions auxquelles ils sont invités, rencontres et contacts individuels avec chaque acteur du PCPA, présence dans des moments importants de la vie des organisations membres des PCPA... ce maillage permet alors de construire des relations personnelles, de confiance, de respect avec les autres acteurs du PCPA, même s'il existe des différences de position et des désaccords de fond entre eux.

Ce réseautage s'appuie sur

- ◆ la mobilisation de leurs réseaux familiaux, étudiantins, professionnels, territoriaux, pour (re)nouer des relations personnelles avec des cadres des OSC ou des pouvoirs publics sur des bases de relations de confiance étrangères à la nature de leur positionnement institutionnel
- ◆ de manière à développer une interconnaissance et à créer des relations de confiance mutuelle.

Dans un des PCPA, les contacts entre le responsable du réseau d'OSC qui porte le PCPA et son interlocuteur au sein des pouvoirs publics sont renforcés par leur appartenance à un même réseau professionnel (même formation de départ, même début de trajectoire professionnelle au sein de la fonction publique...).

Ceci leur permet de se rencontrer régulièrement en dehors des espaces de concertation OSC pouvoirs publics, de développer des relations dans lesquelles il n'y a pas de hiérarchie ni de protocole entre eux et de pouvoir traiter des questions de fond en toute liberté.

Dans un autre PCPA, un représentant des pouvoirs publics a développé une pratique de mise en relation avec les OSC qui consiste à diffuser largement ses coordonnées, à se rendre systématiquement disponible pour recevoir, écouter, répondre aux OSC; à casser le formalisme par l'emploi systématique du tutoiement et en provoquant régulièrement des temps d'échange informel permettant de créer du lien, de la confiance et de discuter des questions de fond en dehors du cadre formel des réunions.

Cette construction de relations de confiance permet ensuite d'institutionnaliser les relations en jouant systématiquement la transparence en matière de concertation (envoi systématique des documents à tous les acteurs du programme, mise à l'agenda des questions de fond...) en mettant en place des temps de restitution systématique au sein des institutions (information régulière sur les contenus et le déroulement des réunions de concertation) et en étant en mesure d'alterner et de diversifier les interlocuteurs (interchangeabilité des interlocuteurs au sein des organisations).

Il y a donc ici le développement d'une véritable savoir faire qui articule la mise en place de relations personnalisées pour créer la relation de confiance nécessaire à une institutionnalisation sans concession de la concertation, la confiance créée permettant de mettre en débat institutionnellement et collectivement les questions de fond, au-delà des simples relations individuelles.

4.4.5 Définir des objets de concertation

Les PCPA ont développé la mise en place d'espaces et de mécanismes de concertation construits autour d'objets concrets.

Pour cela, à partir de la problématique du PCPA, les acteurs priorisent une thématique, un objet de concertation identifié comme prioritaire ce qui permet d'opérationnaliser la concertation autour d'objets concrets et de déboucher sur des résultats.

Le fait de définir un objet concret de concertation contribue alors à faciliter la mise en place d'une concertation qui part de l'analyse de la réalité, des pratiques et non pas des seuls positionnements «idéologiques» de chacun des acteurs.

Dans le cas de la concertation sur le DSRP au Congo les OSC ont réalisé un travail collectif de recherche de donnée, à deux niveaux:

- ◆ la recherche documentaire pour explorer la littérature existante.
- ◆ la collecte des données de terrain à travers l'enquête sociologique, les interviews et les observations.

Cette approche de recherche de données de terrain de façon collective par les OSC a permis une grande cohésion à l'intérieur des plates formes thématiques et de renforcer la crédibilité des OSC face aux pouvoirs publics ou autres décideurs institutionnels.

Il s'agit d'une approche nouvelle pour les OSC congolaises habituées à travailler de façon individuelle. Ceci a été un facteur de renforcement de la société civile dans sa capacité à travailler collectivement. Cette expérience a permis de renforcer les compétences des OSC moins expérimentées et de pousser les OSC expertes à partager leurs pratiques.

La collecte des données de terrain de façon collective par les OSC pour renforcer les états des lieux des thématiques a permis aux OSC d'être en mesure de concerter avec les pouvoirs publics sur des objets concrets à partir d'une réelle connaissance de la réalité et pas seulement d'a priori.

Cette concertation peut aussi se mettre en place sur un objet opérationnel, donnant à la concertation un caractère concret qui permet d'expérimenter la concertation en «grandeur nature» sur un objet qui comporte des enjeux opérationnels et permet de mesurer la capacité des acteurs à valoriser les opportunités opérationnelles qui leurs sont offertes.

Au Maroc, le responsable d'une institution publique active dans le champ d'action du PCM a opté pour mettre en place une concertation opérationnelle en fournissant aux points focaux des référents régionaux du PCM des locaux équipés et du personnel pour qu'ils remplissent leurs fonctions régionales.

Le suivi de cette action opérationnelle permet aux OSC du PCM et aux pouvoirs publics marocains d'avoir un objet de concertation commun ce qui facilitera l'identification de la pertinence d'aller plus loin dans les relations de concertation.

Ce savoir-faire est fondamental dans la légitimation des compétences et de la responsabilité des OSC et des pouvoirs publics et donc dans l'identification de la possibilité de mettre en place des relations de concertation sur le moyen ou le long terme.

15. Se situer dans l'arène de la concertation

Les acteurs des PCPA, en particulier les OSC, inscrivent leur participation à la concertation dans la construction de rapports de force entre les acteurs qui reposent sur deux piliers:

- ◆ devenir un interlocuteur légitime, incontournable,
- ◆ être en capacité de concevoir et développer une stratégie autonome et réfléchie,

Se légitimer : savoir devenir un interlocuteur incontournable

Pour se légitimer, les OSC ont développé une stratégie qui repose sur:

- ◆ une politique de communication de leur activité, pour faire connaître le travail réalisé, le contact avec le terrain, donnant ainsi une lisibilité de l'action de l'OSC
- ◆ une implication systématique dans les instances de concertation des pouvoirs publics pour y apporter leur expérience de terrain, souvent absente chez les autres participants
- ◆ un positionnement systématique en apporteur d'expérience, de cas pratique, de témoignage de terrain et à partir de là de propositions, d'idées nouvelles en décalage avec les discours convenus des autres acteurs...

Au Cameroun, un des acteurs du PCPA a construit sa légitimité comme interlocuteur incontournable des pouvoirs publics en:

- ◆ montrant une image « responsable » en participant aux espaces de concertation ouverts par le gouvernement et en ouvrant pour les pouvoirs publics dans les initiatives de la société civile auxquelles il participe
- ◆ développant des alliances larges avec les autres secteurs de la société civile (ONG, organisations de défense des droits de l'homme, organisations de base, syndicats) de manière à apparaître comme un acteur ayant une importante base sociale
- ◆ construisant et argumentant des positions qui donnent une image crédible de la société civile.

L'articulation de ces trois moyens d'action, fait de lui et de l'organisation qu'il représente un acteur légitime et incontournable.

Concevoir et développer sa propre stratégie

Les acteurs des PCPA, dans les jeux de relations entre acteurs, ont développé des compétences d'analyse stratégique par leur capacité à identifier les intérêts des acteurs en présence, la recherche de convergences d'intérêt puis la construction d'alliances stratégiques leur permettant de renforcer leur position dans les espaces de concertation.

Dans certains pays on note de véritables alliances entre OSC et SCAC (Services de Coopération et d'Action Culturelle, service de l'Ambassade de France). Des relations étroites sont nouées entre les responsables des OSC et les personnels des SCAC qui se rencontrent régulièrement, qui participent conjointement aux activités organisées par les OSC et les SCAC, qui suivent conjointement les projets, qui préparent ensemble leur participation à des réunions avec les pouvoirs publics, les coopérations bi et multilatérales...

Ces relations étroites permettent aux OSC de:

- ◆ gagner en légitimité en affichant leur relation avec l'Ambassade de France
- ◆ améliorer leur niveau d'information par l'accès à de nouvelles sources d'information
- ◆ s'ouvrir à des analyses de caractère régionale ou sous régionale

Elles permettent également aux SCAC de:

- ◆ développer son réseau de relation
- ◆ avoir accès à des informations issues du terrain

En Roumanie, certaines OSC acteurs du PROCOPIL ont accepté de recevoir des financements d'organismes publics, mêmes quand ceux-ci sont des financements symboliques sans réelle signification financière par rapport à leurs actions.

Mais ces financements, sans utilité opérationnelle pour leurs actions sont utiles pour afficher la reconnaissance obtenue de la part des pouvoirs publics, afficher leur légitimité «nationale» et défendre leurs actions et leurs positionnements.

Cette construction d'alliance permet aussi de développer des stratégies de construction de rapports de force entre OSC et pouvoirs publics.

Au Cameroun, les acteurs au centre du PCPA, à partir de leur positionnement dans le PCPA ont été amené, lors des forums, des appels à projet et des missions de terrain à rencontrer de très nombreuses OSC de différentes natures et des différentes provinces du territoire national. Plusieurs centaines d'OSC ont ainsi été contacté.

Sur cette base, les OSC porteuses du PCPA, et en particulier les syndicats, longtemps tenus à l'écart des autres OSC, ont développé un travail de relation avec ces OSC, pour les amener à intégrer en dehors du PCPA une plate-forme nationale, présente dans les dix provinces du Cameroun, qui regroupe différentes familles d'acteurs (ONG, organisations de base, syndicats...) dans une perspective de contrôle citoyen des politiques publiques et en particulier de suivi de l'exécution du budget de l'Etat.

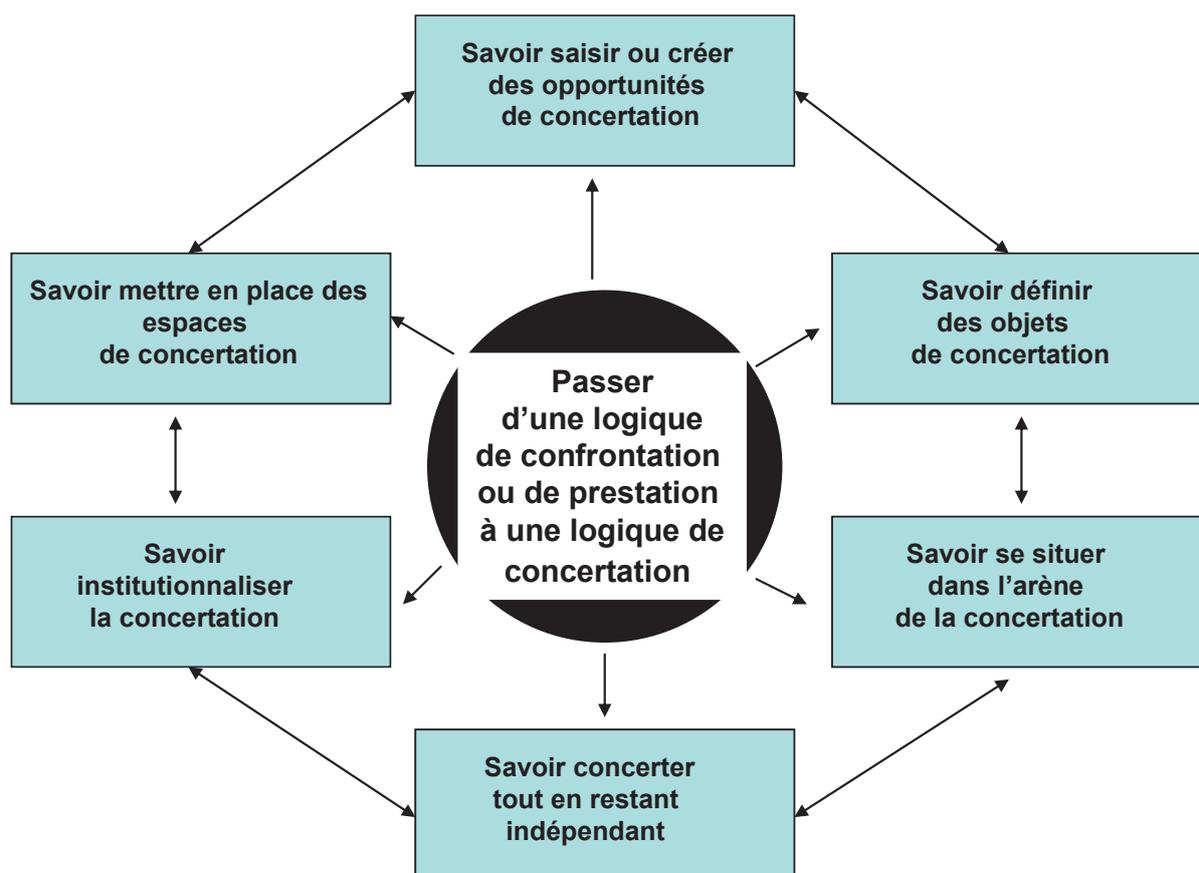
4.4.6 Savoir se concerter tout en restant indépendants!

L'inscription des acteurs des PCPA dans des processus de concertation exige de ceux-ci de savoir maintenir une réelle indépendance institutionnelle et de pensée. Quel que soit le niveau, la qualité de la concertation, les acteurs durant celle-ci et au terme de celle-ci restent indépendants. En effet, d'une part il n'y a de concertation qu'entre des acteurs différents, en termes de nature, de posture, de positions et d'autre part la concertation est un processus qui est à reprendre perpétuellement, les résultats de la concertation n'étant jamais acquis dans l'absolu.

Donc de manière paradoxale, pour être en mesure de concerter utilement et de manière productive, les représentants des OSC comme des pouvoirs publics sont amenés à se recentrer sur la nature de leurs institutions, à réaffirmer leur positionnement institutionnel afin d'être dans une position claire et différente de celle de leurs interlocuteurs.

4.4.7 Passer d'une logique de prestation ou de confrontation à une logique de concertation : un ensemble de savoir-faire à mobiliser.

Les acteurs des PCPA, tant membres des OSC que représentants des pouvoirs publics, quand ils ont pu passer d'une logique de confrontation ou de prestation à une logique de concertation ont été amenés à mobiliser un ensemble de savoir-faire que l'on peut représenter comme suit :



ANNEXE 1 : L'ACCOMPAGNEMENT DE LA CAPITALISATION

La mise en place de l'accompagnement d'un processus de capitalisation demande de répondre aux questions suivantes:

◆ **Qui suit le travail de capitalisation?**

- ◆ Les acteurs eux-mêmes.

Cela demande beaucoup de rigueur individuelle, un fort intérêt collectif une bonne cohésion d'équipe.

- ◆ La hiérarchie:
Il y a le risque que les acteurs ne dévoilent pas leurs savoir-faire,
- ◆ Un accompagnateur externe:
Il est garant de la capitalisation, appui méthodologique, chargé de maintenir le rythme de travail de conduire à un résultat. Il est nécessaire qu'une relation de confiance soit tissée avec lui.

◆ **Sur quoi peut porter l'accompagnement externe?**

- ◆ La définition de la capitalisation, afin de bien cerner la demande du commanditaire (repréciser les principes de la capitalisation)
- ◆ L'appui méthodologique au processus,
- ◆ L'utilisation des résultats de la capitalisation

◆ **Quelle est la commande?**

- ◆ Recueillir les attentes du commanditaire
- ◆ Vérifier l'historique de la demande (d'où vient la demande)
- ◆ Rediscuter les objectifs, les finalités et l'usage qui sera fait de la capitalisation
- ◆ Identifier la méthode de travail
- ◆ Identifier les acteurs concernés, leur motivation et leur disponibilité
- ◆ Clarifier l'approche de capitalisation
- ◆ Clarifier le rôle de l'accompagnateur
- ◆ Se mettre d'accord sur la période et la durée du processus de capitalisation

Une fois ces éléments clarifiés, l'accompagnateur peut être là pour:

◆ **Contribuer à définir la méthodologie de capitalisation:**

- ◆ Définition des objectifs
- ◆ Identification des acteurs qui participeront au processus
- ◆ Proposition des outils
- ◆ Elaboration du calendrier de travail
- ◆ Accord sur la cohérence et le «réalisme» de la démarche
- ◆ Accord sur la cohérence du sujet et des objectifs de capitalisation
- ◆ Définition de la méthode de travail
- ◆ Position de garant de la démarche (transparence, réalisme)
- ◆ Accord sur le respect du processus
- ◆ Appui à la définition de la stratégie de la diffusion

◆ **Appuyer le processus de capitalisation lui-même:**

- ◆ Crée les conditions nécessaires à l'extraction des savoir-faire
- ◆ Réinterroge l'enchaînement des éléments collectés
- ◆ Réinterroge l'expérience en se référant en permanence au «comment»
- ◆ Garde sa neutralité sur l'objet de capitalisation, sur le recueil de la matière
- ◆ Facilite l'expression des savoirs faire:
 - ◆ en se positionnant comme miroir qui restitue aux acteurs les savoir-faire qu'ils ont mobilisés
 - ◆ en aidant à identifier, exprimer et comprendre les savoir-faire utilisés
 - ◆ en valorisant les acteurs en mettant en avant les savoir-faire spécifiques et transposables qu'ils ont créés,
- ◆ Appuie la formalisation de ces savoir-faire et leur partage avec les autres acteurs de la capitalisation.

◆ **Appuyer la valorisation et l'utilisation de la capitalisation:**

- ◆ Contribuer à la rédaction des produits de la capitalisation
- ◆ Contribuer à la mise en place de la «politique» de diffusion et de valorisation de la capitalisation

ANNEXE 2 : CAPITALISATION INSTITUTIONNELLE

Quand on parle de capitalisation institutionnelle ou dispositif de capitalisation institutionnelle, on parle de la volonté d'institutionnaliser la capitalisation. C'est donc une volonté politique de mettre en place des mécanismes de valorisation et de partage des expériences. L'institution en soi ne capitalise pas. Ce sont les personnes à l'intérieur de l'institution qui capitalisent l'expérience et les pratiques de l'institution.

Mettre en œuvre une capitalisation institutionnelle amène à répondre aux questions suivantes:

● **Quels sont les enjeux à capitaliser pour l'institution?**

- ◆ un renforcement des compétences opérationnelles des divers collaborateurs, ou d'une catégorie seulement (animateurs et agents à la base, cadres techniques, cadres de direction, etc.),
- ◆ un renforcement des équipes dans des domaines d'excellence,
- ◆ une participation à la production d'un savoir collectif,
- ◆ un renforcement de l'organisation,
- ◆ un renforcement de la cohérence des actions de la structure,
- ◆ un renforcement de la capacité à influencer les politiques publiques
- ◆ un renforcement de l'image de la structure...

● **Que souhaite-t-on faire avec les résultats de la capitalisation?**

- ◆ Quelle utilisation?
- ◆ Valorisation institutionnelle?
- ◆ Partage de savoir-faire?
- ◆ Utilisation interne ou externe?

● **Qui prend la décision de capitaliser?**

- ◆ les acteurs eux-mêmes,
- ◆ des acteurs dans un rapport d'organisation verticale (des équipes différentes, des équipes opérationnelles et leurs partenaires),
- ◆ la hiérarchie prise au sens large, c'est à dire aussi bien les instances de décision (direction, chef de service ...), que les instances associatives (conseil d'administration par exemple).

● **Qui est responsable au sein de l'institution?**

A qui est attribuée la responsabilité de faire avancer la capitalisation, qui est garant des résultats?

● **Quels sont les moyens disponibles?**

- ◆ Temps
- ◆ Moyens financiers
- ◆ Mobilisation de ressource humaine

◆ **Quels sont les objets de la capitalisation?**

- ◆ Comment choisit-on les thèmes prioritaires pour l'institution et comment?
- ◆ Qui décide de ce que l'on capitalise et comment on décide?

◆ **Quand capitaliser?**

- ◆ capitalisation à la fin d'un projet?
- ◆ capitalisation permanente au fil de l'eau?
- ◆ capitalisation à un moment précis dans l'année?

◆ **Comment organiser le partage des résultats de la capitalisation?**

- ◆ En interne à l'institution:
 - ◆ Quel dispositif institutionnel?
 - ◆ Quelle modalité de formalisation et de diffusion interne:
 - ◆ publication de fiches, mise à disposition de fiches de capitalisation sur le serveur internet ?
 - ◆ Temps de partage spécifiques entre les équipes?
 - ◆ Implication des auteurs des capitalisations dans les activités des autres services?
 - ◆ Quel suivi de l'utilisation des produits de la capitalisation?
- ◆ En externe
 - ◆ Faut-il tout partager ou non?
 - ◆ Conserver ou non en interne les savoir-faire les plus innovants?
 - ◆ Délivrer tout le savoir-faire ou seulement des parties?
 - ◆ Comment s'assurer de l'utilité de ce partage?
 - ◆ Les documents écrits sont-ils lus?
 - ◆ Convient-il de mettre en place des espaces de formation-action ?
 - ◆ Comment suivre les effets de ce partage.
 - ◆ Comment valoriser ce travail de partage?

Enfin, les points saillants de la démarche de capitalisation institutionnelle sont les suivant:

- **C'est une action volontaire de la part de l'institution,**
- **Elle est le produit du croisement entre l'envie, la motivation des acteurs à capitaliser et le besoin de capitaliser de l'institution. Ceci détermine le choix des thèmes de capitalisation,**
- **Parmi les conditions nécessaires au sein de l'institution pour capitaliser, il convient de souligner:**
 - ◆ Qu'il s'agit d'une idée à laisser mûrir pour qu'il y ait une réelle motivation des acteurs de l'institution,
 - ◆ Qu'une capitalisation institutionnelle ne peut être réussie, utile, que si elle est portée politiquement par la structure
 - ◆ Que le choix des thèmes de capitalisation doit être clair, même si au fil de l'eau il peut y avoir une évolution vers de nouveaux thèmes,
 - ◆ Qu'il est nécessaire de réserver du temps spécifique à cette activité de capitalisation
 - ◆ Qu'il convient de réaliser l'archivage des informations tout au long de l'action pour pouvoir ensuite accéder à l'information
 - ◆ Qu'il est important qu'un accompagnateur (interne ou externe) puisse aider à l'exploration à l'analyse et au classement des savoirs faire,
 - ◆ Que le groupe des acteurs de la capitalisation puisse alterner travail individuel et collectif, production individuelle et mise en commun critique et analytique
 - ◆ Que l'institution se dote d'un mode de validation des documents de capitalisation, tant sur le plan de la qualité que de la déontologie
 - ◆ Qu'il convient de mettre en place des modalités de diffusion (pas seulement écrits) de la capitalisation au sein de l'institution.

ANNEXE 3: BIBLIOGRAPHIE

Concepts

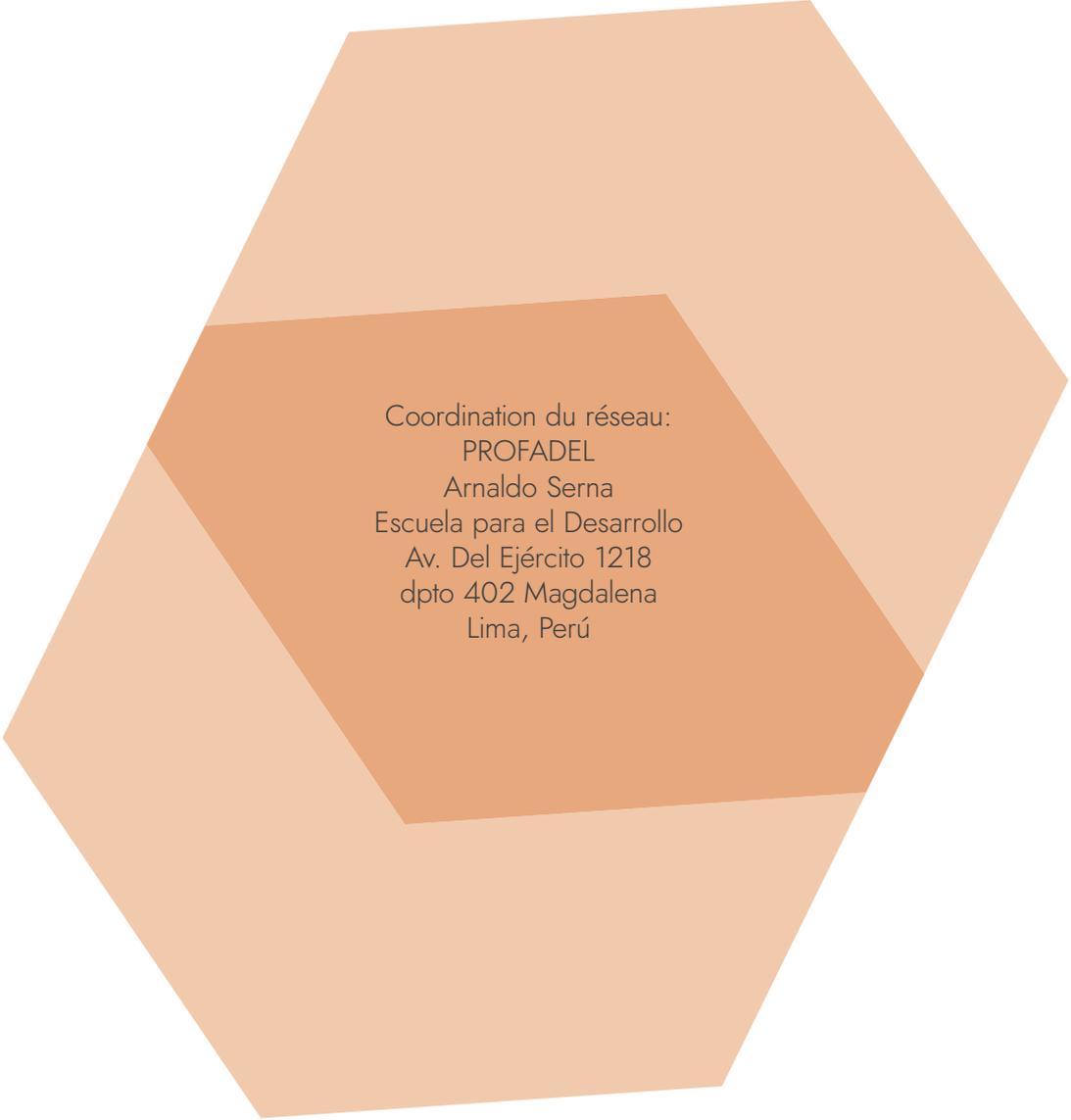
- ◆ BRITTON Bruce, *The learning NGO*, Oxford (UK) : INTRAC, 1998, 52 p. (Occasional Papers Series, n° 17). [en ligne]
- ◆ MORIN Edgar, *La méthode T3, La connaissance de la connaissance*, Paris : Seuil, 1986, 252 p.
- ◆ MORIN Edgar, *La méthode T4, Les Idées : leur habitat, leur vie, leurs mœurs, leur Organisation*, Paris, Seuil, 1991, 261 p.
- ◆ NONAKA Ikujiro, TAKEUCHI Hirotaka, *La connaissance créatrice - La dynamique de l'entreprise apprenante*, Bruxelles : De Boeck, 1997, 303 p.
- ◆ VILLEVAL Philippe, LAVIGNE DELVILLE Philippe, *Capitalisation d'expériences ... expérience de capitalisation*, Traverses N°15, Groupe Initiatives, 2004, 46 p.
- ◆ ROBERT Sylvie, OLLITRAULT-BERNARD Annik (collab.), *Le capital mémoire : identifier, analyser, valoriser l'expérience dans les institutions*, Paris : Charles Léopold Mayer, 2005, 207 p.
- ◆ ZUTTER Pierre (de), *Des histoires, des savoirs et des hommes : l'expérience est un capital*, Paris : Charles Léopold Mayer, 1994, 137 p.

Méthodes

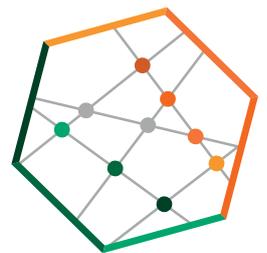
- ◆ CIEDEL, GRAUGNARD G & QUIBLIER V., *Note de synthèse du module : "Introduction à la capitalisation d'expériences"*, Lyon, 2006, 25 p. [en ligne]
- ◆ DOLLFUS Etienne, *Atelier de réflexion et de partage sur la capitalisation*, Ouagadougou, 2007, 11p. [en ligne]
- ◆ OLLITRAULT-BERNARD Annik, ROBERT Sylvie, ZUTTER Pierre (de), *Analyser et valoriser un capital d'expériences : repères pour une méthode de capitalisation*, Paris : FONDATION POUR LE PROGRES DE L'HOMME, 2001, 206 p. (Document de travail des éditions Charles Léopold Mayer n°125).
- ◆ FIDAFRIQUE, *Méthodologie de capitalisation et de valorisation des expériences des projets et programmes du FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre*, 2005, 57 p. [en ligne]
- ◆ MEYER B., *Maîtriser l'argumentation : exercices et corrigés*, Paris : Armand Colin, 2002, 255 p., Coll. Cursus
- ◆ HARGREAVES Samantha *RESOURCE PACK ON SYSTEMATIZATION OF EXPERIENCES*, Actionaid, 2009
- ◆ VILLAVICENCIO SEMINARIO Rosa, *Aprendiendo a sistematizar. Las experiencias como fuente de conocimiento o producción de conocimiento a partir de las experiencias. Manual de autoinstructivo*, Escuela para el desarrollo et GTZ, 2009, 129 paginas

◆ Sites internet (publications et documents de capitalisation)

- ◆ Gret – Professionnels du développement et solidarité (www.gret.org)
- ◆ Le Projet « Capitalisation des bonnes pratiques en appui à la production agricole et à la sécurité alimentaire » (<http://www.capitalisation-bp.net/>)
- ◆ GRDR, Mieux connaître le territoire communal - Monographie, Un outil d'animation et de concertation. Guide méthodologique pour la réalisation d'une monographie de la commune, (www.grdr.org)
- ◆ CIEDEL & Solidariedade, une expérience de capitalisation : "La capitalisation de la participation populaire à Porto Alegre " (<http://ciedel.org>)
- ◆ FIDAFrique, réseau de promotion de partage des savoirs et des innovations pour la réduction de la pauvreté rurale en Afrique subsaharienne (<http://www.fidafrique.net>)
- ◆ Guide sur la capitalisation à télécharger en ligne - <http://www.fidafrique.net/article2379.html>



Coordination du réseau:
PROFADEL
Arnaldo Serna
Escuela para el Desarrollo
Av. Del Ejército 1218
dpto 402 Magdalena
Lima, Perú



Profadel
Réseau International