

**FICHE TECHNIQUE N°1:
APPROCHE GENERALE DE LA CAPITALISATION****CAPITALISER, C'EST QUOI ?**

Comme tous les concepts nouveaux, la capitalisation est déclinée de façon différente en fonction des attentes et des choix méthodologiques des opérateurs.

Plusieurs définitions ont été retenues qui donnent une importance variable à la capitalisation dans les processus de gestion des savoirs relatifs à la conduite d'action.

Avant d'aborder ces définitions et d'en cerner la validité, il est utile de situer la capitalisation par rapport aux approches connexes et d'appréhender leur articulation avec les produits issus de la capitalisation.

Nous proposons de préciser les autres démarches de gestion des savoirs qui jalonnent les actions de développement ; puis d'identifier ce qui relève proprement dit de cette démarche de capitalisation. Revendiquant sa spécificité, la capitalisation se distingue des autres démarches ; non antagonistes, les côtoyant, elle souligne les complémentarités possibles.

• Une "capitalisation"¹, ce n'est pas :

- Une **évaluation**, c'est-à-dire une comparaison entre une situation souhaitée et une situation constatée sur un temps délimité. L'évaluation émet un jugement sur ce qui s'est passé et pose la question du sens des actions accomplies. Or, la capitalisation n'apprécie pas le résultat mais s'attache à la manière d'y parvenir. De plus, l'évaluation standard est externe tandis que la capitalisation doit et devrait 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. Si l'évaluation permet d'identifier les savoirs, elle ne s'interroge pas sur la manière de faire. De plus, le regard externe « objectif » de l'évaluateur est d'orienter l'identification des savoirs ; or seuls les acteurs/auteurs sont légitimes pour sélectionner, analyser formaliser leurs propres savoirs.
- Un **historique**, par une narration plus ou moins romancée du déroulement des actions. La capitalisation dépasse la dimension descriptive des faits. Toutefois, le cadre de référence de l'action est nécessaire dans une démarche de capitalisation, représentant le terroir, la source de savoir-faire.
- Une **systématisation, une modélisation de références** en systèmes transposables dans d'autres contextes.

¹ Pour une meilleure appréhension des notions « savoir, savoir être », cf. Martin J.P. & Savary E., *Se professionnaliser, Exercer au quotidien*, CAFOC Nantes, Chronique sociale, 1996, 360 p

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.

Historiquement, ce type de modélisation opérait un tri dans les savoir-faire pour ne retenir que ceux permettant de conforter l'*a priori* idéologique des promoteurs des actions.

Cette pratique a évolué, elle est actuellement pratiquée à partir d'approches disciplinaires ou thématiques.

La systématisation suppose une approche structurée qui elle-même propose une segmentation en amont de la capitalisation (que va-t-on regarder ?) et un tri en aval (que retenir et transposer des savoir-faire ?). Ces deux opérations ne sont pas toujours à la portée des acteurs de l'action. Elles leur échappent souvent en créant une rupture entre l'acteur mobilisant des savoir-faire et le tri et diffusion de sa pratique.

- Une **étude externe** qui s'appuie sur un travail d'analyse réalisé sur la base d'éléments ponctuels et repérables. Dans ce contexte, l'intervenant va regarder ce qu'il peut voir à un moment donné et/ou ce que les gens veulent bien lui laisser voir.
- Une **recherche action** qui pose la démarche dans un corpus méthodologique relativement rigoureux (hypothèses, expérimentation, validation, *etc.*) et de ce fait, peu enclin à faire valoir les contours d'une connaissance empirique. De plus, la recherche action va tendre à « anticiper » sur l'action, à expérimenter des hypothèses alors que la capitalisation suit l'action. On peut spéculer avant de faire, mais on ne peut capitaliser
- Un **bilan de compétences** qui a pour objectif de recenser l'ensemble des compétences (savoirs acquis) et des capacités (potentiel) d'une personne, généralement dans un contexte de réorientation professionnelle. 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.
- Une **base de données** qui 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. Par ailleurs, si la capitalisation peut être un élément de suivi, certaines conditions doivent être réunies (*cf.* pourquoi ? Pour qui ? Et avec qui ?).
- Une **promotion des actions** : 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 une certaine spécificité des actions. 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.
- une **guide méthodologique** ou

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.

- **Définitions de la capitalisation**

Il existe diverses définitions de la capitalisation, car le mot est polysémique. 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.

Une définition « historique » de la capitalisation pourrait être :

« La capitalisation, c'est transformer le savoir en connaissance partageable ² ».

Cela suppose une capacité à identifier, à formaliser et à organiser les savoir-faire, puis à les formuler de façon à ce qu'ils soient utilisables par d'autres.

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 ? Quelles sont les pré-requis pour livrer ainsi sa connaissance « intime » ?
- Un constat : le savoir appartient et se trouve auprès de ceux qui sont les acteurs de l'action. 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 d'autres.

Tenant compte de ces évolutions, il est alors possible de décliner la capitalisation de la manière suivante :

- **Capitaliser, c'est valoriser ce que l'on sait faire** pour progresser dans son poste, et dans sa trajectoire personnelle (y compris vers d'autres structures). En ce sens, elle concerne uniquement les savoir-faire créés et mobilisés. La collecte de ces savoirs ne se limite pas à lister les conditions de réussite d'une action mais bien à préciser « comment ces conditions ont été effectivement atteintes ? »
Cette posture individuelle est évidemment reproduite à d'autres échelles dans le cadre de capitalisations collectives ou institutionnelles. La capitalisation révèle la manière qui a permis d'atteindre le but, sans juger de la qualité du but ou du résultat.
- **Capitaliser, c'est modéliser les savoir-faire**, pour ne pas les perdre. Cela suppose de collecter, hiérarchiser et codifier les savoirs afin de les rendre utilisables pour soi mais aussi pour les autres.
- **Capitaliser, c'est transformer la connaissance tacite en connaissance explicite**³. En d'autres termes, la capitalisation est un processus itératif et mobilisable à partir de

² Définition donnée par les premiers travaux de Pierre de Zutter. *Des histoires, des savoirs et des hommes : l'expérience est un capital*, Paris, Charles Léopold Mayer, 1994.

l'expérience réelle. Lorsque l'on est en situation de "capitaliser", on se trouve dans une posture "auteur/acteur".

C'est, par conséquent, une démarche personnelle qui place l'individu dans une logique de perfectionnement visant à produire une plus-value immédiatement réutilisable par le capitalisateur/acteur.

Cette connaissance tacite peut exister et vivre tranquillement au gré des acteurs. Une fois explicitée dans le processus de capitalisation, elle peut faire apparaître des démarches « qui fonctionnent » mais qui sont en rupture avec les normes communément admises dans le milieu concerné. La capitalisation, parce qu'elle permet d'argumenter les pratiques, favorise l'acceptation des innovations et la posture « apprenante » des institutions.

- **Capitaliser, c'est tout simplement se donner des clefs pour préparer l'avenir.** Par son caractère itératif, la capitalisation est une approche prospective et non passéiste qui chercherait à immortaliser des actions. La capitalisation se détache incontestablement de la notion d'archivage et de compilation d'informations.
- **Capitaliser, c'est rechercher l'efficience** en gagnant du temps pour répondre à des enjeux stratégiques en terme de productivité afin de ne pas réinventer les choses en permanence. 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). En effet, dans un champ de plus en plus compétitif, cette "capitalisation" peut être convoitée par d'autres (risque de se faire "voler" les savoir-faire').

Concrètement :

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

Elle est sous-tendue par trois logiques :

- Une **logique d'expériences**, 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 de perfectionnement** permettant d'une part d'apprendre à partir des pratiques en vue de progresser, et d'autre part d'appliquer ces savoir-faire acquis en interne et le cas échéant en assurer leur diffusion.
-

³ Cf. Villeval Philippe & Lavigne Delville Philippe, *Capitalisation d'expériences... expérience de capitalisation*, Traverses N°15, Groupe *Initiatives*, 2004, 46 p.

CAPITALISER, POURQUOI ? Quel contexte ?

La capitalisation de l'expérience est un phénomène naturel, on le fait quotidiennement sans s'en rendre compte, pour soi-même et pour se faciliter la vie :

« Hier, j'ai fait ainsi...J'ai recommencé aujourd'hui, cela fonctionne, je ferai pareil demain. »

On capitalise son expérience pour améliorer ses relations avec l'environnement social, économique, technique ou administratif... Cette amélioration permet d'être plus efficace, plus rapide, d'éviter les conflits, de réduire les incertitudes, d'améliorer la convivialité...

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

Sur le plan individuel, capitaliser son expérience, c'est chercher à améliorer son travail et avoir en retour la satisfaction du travail bien fait. Elle vise également l'amélioration de sa situation professionnelle ou tout simplement la préservation de son emploi.

Cette recherche de l'amélioration passe très souvent par un travail collectif avec les collègues de travail. Ce type d'approche a été mis en œuvre dans le secteur industriel qui a développé un savoir-faire adapté aux enjeux et modes d'organisation du secteur productif. Le respect des normes de standardisation des produits et des processus de production a conduit à des démarches qualité reposant sur la mobilisation des savoir-faire développés au sein des services et des unités de fabrication.

Ces approches ont tendance, depuis une dizaine d'années, à s'imposer dans les actions de développement. Le mot « capitaliser » est largement répandu. Le concept est fréquemment utilisé. Une justification généreuse de la capitalisation est souvent énoncée : celle d'améliorer ses actions et de partager le savoir pour le plus grand bénéfice des « populations » (cf. définition historique de la capitalisation).

En pratique, plusieurs explications ou motivations permettent de justifier cet intérêt :

- Le constat de **reproduction « à l'identique » des actions** de développement, de dispositifs, de projets, de programmes, qui, devant les maigres changements obtenus en plusieurs décennies, apparaissent aussi improductifs les uns que les autres. La capitalisation est alors conduite avec l'espoir de faire apparaître des savoir-faire acquis, justifiant l'utilité, et donc le financement, des actions passées et motivant la mobilisation de ressources nouvelles ou la continuation des aides en cours.
- **Le souhait d'améliorer l'activité** : il s'agit de tirer les leçons de l'expérience afin de progresser : c'est la déclinaison institutionnelle des démarches individuelles ou collectives de capitalisation évoquées précédemment.
- **La nécessité de s'adapter à l'évolution des activités** : le développement des approches concertées impliquant de multiples acteurs, la création d'espace de concertation, le travail d'influence des politiques publiques... obligent les structures à faire évoluer leurs pratiques. Les processus de décentralisations et l'émergence des sociétés civiles, favorisent l'apparition de stratégies laissant place à l'initiative des opérateurs eux-mêmes.

Le développement local, les politiques publiques des collectivités décentralisées s'inscrivent difficilement dans des programmations de projets répondant à un cadre logique contraignant. Dans ce contexte, les structures ne peuvent pas reproduire à l'identique des actions sur la seule logique projet. Le suivi des actions et le repérage en continu des savoir-faire prennent une acuité particulière. Amenées à innover, les institutions pourront s'adapter et améliorer leurs interventions, notamment en capitalisant leurs propres savoir-faire.

Néanmoins, les logiques de projet font de la résistance et demeurent dominantes, même sur le champ du développement local. L'évolution de la nature des actions reste donc pour l'instant une motivation marginale.

- **La situation concurrentielle** en matière de financement de dispositifs, d'actions de développement conduit les institutions à faire valoir leurs savoir-faire pour continuer d'accéder aux financements publics (diminution des budgets, focalisation des aides, appels à proposition, imposition de taille critique, éligibilité des structures des pays bénéficiaires se traduisant par un transfert des ressources vers ces nouveaux opérateurs, *etc.*) et privés (ex. concurrence entre structures collectrices auprès de donateurs). Dans le cas des opérateurs issus des pays bénéficiaires, le contexte est identique : la floraison de l'offre, une qualité d'intervention très inégale les amènent également à se doter de références solides.

La capitalisation est donc vue comme un moyen d'**assurer la promotion de l'institution**, dans un contexte de concurrence, en valorisant son savoir-faire en révélant les critères de qualité imposés pour accéder aux ressources des bailleurs et des donateurs, se démarquant ainsi des autres opérateurs. L'évolution, au Nord comme au Sud, de structures associatives vers une fonction de bureau d'études, renforce cette tendance.

Cette concurrence entre les structures se répercute individuellement sur les acteurs qui entrent également en concurrence entre eux.

- **Lutter contre l'évaporation des expériences** : tous les opérateurs de terrain sont confrontés à la rotation rapide des cadres. Les cadres nationaux compétents et expérimentés sont encore rares, donc sollicités et difficiles à fidéliser d'où une carence de la ressource humaine aggravée par la concurrence des fonctions électives et des postes techniques au sein des collectivités locales issues de la décentralisation. Quant aux expatriés, ils ont par nature une durée de présence limitée sur un terrain donné. De plus, cette mobilité au nord et au sud s'accélère dans un contexte de logique de projet conduisant à des emplois à durée limitée sous forme de missions.
- **Préserver sa notoriété** : on a intérêt à diffuser son expérience, à faire savoir ce que l'on sait, avant que la mobilité des cadres ne transfère ces savoirs vers une autre structure qui pourra s'en prévaloir.
- **Optimisation de la ressource humaine** : la capitalisation comme moyen de révéler les compétences de membres d'une équipe et d'assurer un travail transversal.
- **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 avec la valeur marchande de l'information.

Cette préoccupation est portée par quelques opérateurs publics et privés (coopérations décentralisées, ONG, Fondations), et par les bailleurs de fonds qui souhaitent une diffusion large des savoir-faire qu'ils ont contribué à faire exister.

- **Autres....**