



Capitaliser l'expérience

1. Définition de la capitalisation

*La capitalisation, c'est transformer le savoir en connaissances partageables*¹. 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 un constat :

- Le savoir appartient et se trouve auprès de ceux qui sont les acteurs de l'action ;
- Le savoir des uns peut être utile à d'autres.

Capitaliser, c'est aussi :

- Valoriser ce que l'on sait faire ;
- Théoriser les savoir-faire pour ne pas les perdre ;
- Modéliser les savoirs pour ne pas les perdre
- Transformer la connaissance tacite en connaissance explicite ;

C'est donc tout simplement se donner des clefs pour préparer l'avenir.

2. Différence entre évaluation et capitalisation

Evaluer c'est effectuer 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 sur le résultat obtenu. La capitalisation n'apprécie pas le résultat mais s'attache à la manière d'y parvenir.

D'autre part pour l'évaluation on fait souvent appel à des experts extérieurs qui garantissent une plus grande objectivité, alors que la capitalisation doit être faite par les acteurs de l'action.

3. Pourquoi capitaliser ?

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

"Hier, j'ai procédé de cette façon... J'ai recommencé aujourd'hui, ça marche. Je ferai pareil demain..."

On peut distinguer trois catégories de capitalisation :

- La capitalisation individuelle dans le but d'améliorer sa pratique ;
- La capitalisation collective qui vise l'amélioration des compétences d'une équipe de travail, par exemple, en vue de valoriser un savoir commun, une identité partagée ;

¹ Note de synthèse du module de formation "Introduction à la capitalisation d'expériences". Formation et note de synthèse réalisées par le CIEDEL. Fonds pour la Promotion des études préalables, études transversales, évaluations (F3E). Gilbert Graugnard et Véronique Quiblier.

- La capitalisation institutionnelle qui a pour objectif de conserver la mémoire des activités menées, de préserver la notoriété de l'organisation et d'assurer sa promotion.

La capitalisation vise à améliorer les pratiques, à profiter de l'expérience acquise afin de ne pas réinventer les choses en permanence.

4. A quel moment capitaliser ?

La capitalisation est normalement une activité qui se fait en cours d'action. Cela permet d'exploiter la mémoire encore vive et d'avoir un accès complet à l'information.

Cependant, si l'on est trop proche de l'action, on risque de ne pas pouvoir identifier les éléments fondamentaux du savoir-faire. Inversement, si la capitalisation est menée dans une période trop éloignée de l'action, les points fondamentaux nécessaires à la réflexion apparaissent avec clarté mais la mémoire vive s'altère.

Plus le temps passe, plus la mémoire ne retient que les résultats et oublie les méthodes mises en oeuvre pour y parvenir.

5. Les acteurs de la capitalisation

La motivation à capitaliser vient avant tout de l'intérêt que peuvent en retirer ceux qui sont impliqués dans l'action pour produire un savoir-faire. L'individu doit tirer profit de la capitalisation dans sa propre activité :

"Celui qui sait, c'est celui qui fait". On capitalise d'abord pour soi et à partir de son savoir pratique.

Une capitalisation réalisée par un intervenant externe ne peut pas donner de bons résultats car il n'est pas sûr que les savoir-faire essentiels seront identifiés et réalisés.

Par contre un assistant externe peut aider les membres d'une équipe à capitaliser. Son rôle essentiel sera de faciliter le dialogue, d'aider les personnes à s'interroger sur leur pratique et à identifier les points clés.

6. La méthodologie de la capitalisation

a. Histoires de vie

On commence par établir la chronologie du projet en mobilisant la mémoire des participants pour établir la succession des faits ou des éléments pertinents, repérés dans le temps, les acteurs impliqués et les résultats atteints. On reconstitue ainsi une ou plusieurs "histoires de vie" du projet ou d'une phase du projet (voir schéma page suivante).

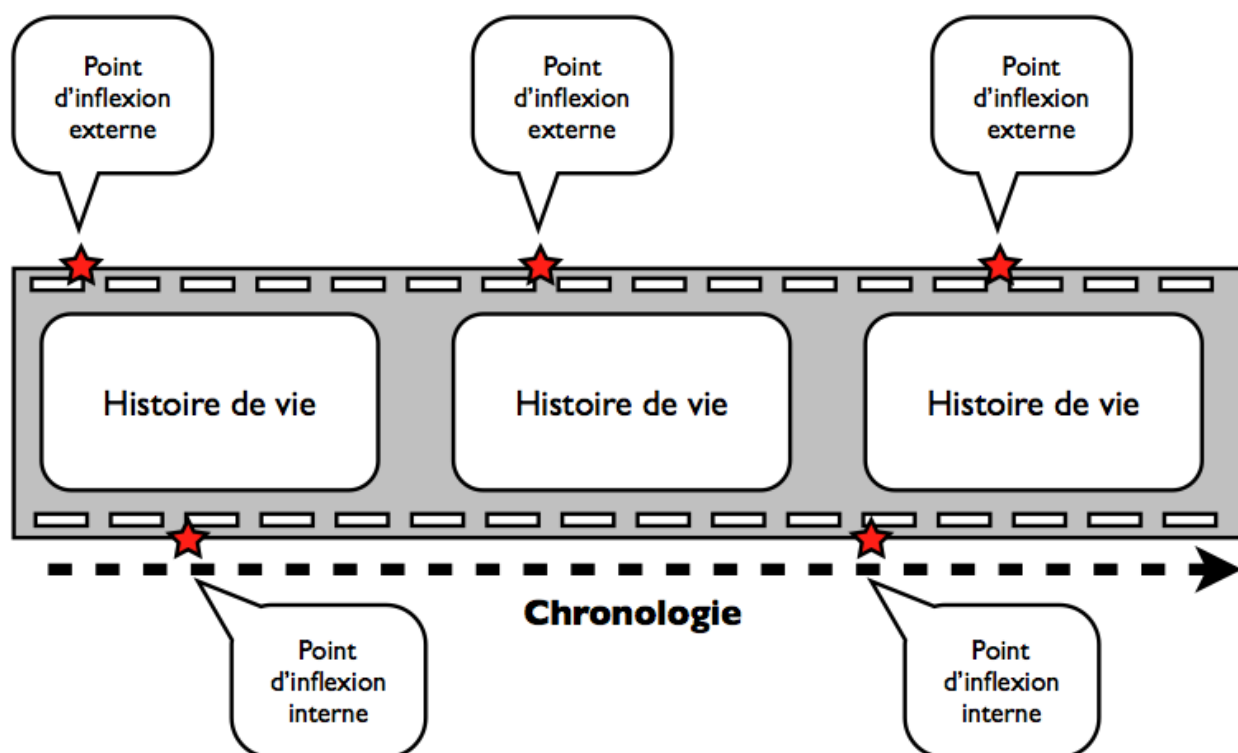
b. Points d'inflexion

Ensuite, on repère dans cette chronologie les points d'inflexion internes ou externes qui ont fait évaluer l'action de manière significative : "A quel moment l'action a connu des sauts qualitatifs, a progressé de manière significative ?"

Les points d'inflexion sont des changements significatifs dans l'action menée, les faits, internes ou externes, qui ont influencé de manière structurelle l'action, par exemple :

- des blocages, on s'intéressera alors au processus qui a permis de les dépasser ou de les contourner ;
- des sauts qualitatifs, on s'intéressera alors au processus qui les a favorisés.

En se centrant uniquement sur les points d'inflexion, on évite d'être noyé par un flot d'informations. C'est un processus dynamique qui se distingue d'un simple archivage.



c. Identification des compétences impliquées

On cherche alors à répondre à la question suivante :

A partir de ces points d'inflexion, quelles sont les compétences que nous avons créées, qui nous sont propres et qui sont intéressantes à conserver ?

Par exemple :

- Comment avons-nous obtenu cet accord avec les artisans locaux ?
- Comment avons-nous défini les objectifs communs et le plan d'action ?
- Quels savoir-faire avons-nous mobilisés pour trouver les financements nécessaires ?
- Comment pourrions-nous réutiliser ces savoir-faire de manière à être plus efficaces, plus rapides une prochaine fois ?

L'objet de la capitalisation est de comprendre comment comment on a réussi à mobiliser ces facteurs de réussite pour contourner les obstacles, résoudre les problèmes, dépasser les blocages.

Ces points d'inflexion, ces changements sont la manifestation de savoir-faire, de compétences qu'il faut repérer.

d. Classement des compétences identifiées

Une fois établie la liste des compétences identifiées, on va chercher à les classer suivant plusieurs critères.

- *Compétences spécifiques et compétences transposables*
 - ▶ Les *compétences spécifiques* sont celles qui sont liées à des circonstances particulières ou qui ne sont utilisables que par la personne qui les a mises en oeuvre. Exemple : les petites habitudes d'un formateur, la maîtrise des salutations d'usage dans un pays africain.
 - ▶ Les *compétences transposables* sont les savoir-faire fondamentaux. Exemple : la façon de concevoir une séquence d'apprentissage actif, une méthode de résolution de problème.

- *Compétences empruntées et compétences endogènes*
 - ▶ Les *compétences empruntées* sont des compétences déjà connues, qu'on a hérité d'autres acteurs.
 - ▶ Les *compétences endogènes* sont celles qui ont été créées dans l'action même, au cours du projet.

On peut dresser alors un tableau à double entrée comme ci-dessous :

COMPETENCES	Empruntées	Endogènes
Transposables	1	2
Spécifiques	3	4

Seuls les savoirs à la fois *transposables* et *endogènes* (case 2) mériteront d'être capitalisés pour être utilisés par les mêmes acteurs ou par d'autres dans des situations différentes.

En effet :

- les savoirs empruntés sont déjà connus et ne méritent pas d'être capitalisés ;
- les savoirs spécifiques sont liés à des situations particulières et ne peuvent pas être transposés.

Exemple : emplacement d'un service de protection maternelle et infantile²

Dans un pays d'Afrique de l'Ouest, lors de la création d'une tournée villageoise pour un service de protection maternelle et infantile (PMI), il fallait choisir un lieu d'implantation qui optimise les déplacements des mères venant en consultation avec leurs enfants en bas âge.

Il y avait un gros bourg flanqué à l'Est de toute une série de quartiers distants de 2 à 3 kilomètres. Il fut donc décidé de faire la consultation à l'entrée Est du village.

A la première séance, les mères de famille des quartiers Est amènent leurs enfants en consultation. celles du bourg viennent aussi mais sans leurs enfants. On réexplique l'importance de venir avec les enfants et on se donne rendez-vous pour la prochaine consultation.

A la deuxième séance, les mères de famille des quartiers Est amènent leurs enfants en consultation. celles du bourg viennent aussi, mais toujours sans leurs enfants. A ce stade les animatrices de la PMI "diagnostiquent" un blocage de la part des mamans du bourg. On essaie d'intervenir auprès des formes, de la chefferie, mais rien ne change. Les animatrices disent "On ne peut rien faire, c'est comme cela..."

Un jour, pendant la saison des pluies, le véhicule ne peut parvenir jusqu'au lieu habituel de consultation. la PMI s'installe exceptionnellement de l'autre côté du bourg. Et tout le monde est là : les mamans et les enfants des quartiers Est et du bourg !

Les animatrices pouvaient alors :

- *Soit constater ce fait sans en tirer d'autres enseignements et retourner par la suite à leur lieu habituel en disant "On ne peut rien faire avec les mamans du bourg, elles sont imprévisibles..."*
- *Soit réfléchir à leur pratique en se questionnant sur le mode "Aujourd'hui cela a marché, qu'est-ce qui a changé ? Le lieu, les pluies, d'autres facteurs ? Difficile à établir, mais les mamans du bourg viennent avec leurs enfants, et malgré la distance celles des quartiers Est viennent aussi. Donc on conserve la consultation dans ce nouveau lieu."*

² Note de synthèse du module de formation "Introduction à la capitalisation d'expériences". Formation et note de synthèse réalisées par le CIEDEL. Fonds pour la Promotion des études préalables, études transversales, évaluations (F3E). Gilbert Graugnard et Véronique Quiblier.

Cette deuxième option permet de développer un **savoir-faire spécifique** : "les consultations de la PMI doivent se dérouler à l'entrée Ouest du bourg".

Ce savoir repose sur un interdit qui n'était pas formulé par les habitants du bourg et des quartiers périphériques et qui a été identifié à cette occasion : " On ne déplace pas un enfant vers l'Est". cet interdit est le résultat du constat de transmission des maladies infantiles d'Est en Ouest, dans le sens du vent dominant. Aller vers l'Est avec un jeune enfant, c'est lui faire courir un risque inutile. Cet interdit ne s'appliquait pas aux mamans des quartiers puisque leur déplacement vers l'Est n'était que le retour d'un trajet effectué le matin même.

Pour transférer ce savoir à d'autres lieux de PMI, il va falloir modéliser, on ne retiendra plus la direction du vent comme élément fondamental dans l'implantation des consultations médicales itinérantes, mais on prendra en compte les croyances locales sur les vecteurs de maladies. ce dernier élément constitue un **savoir-faire transposable**.

L'attention aux points d'inflexion vont permettre de s'attacher à la manière de faire, au "comment" : "Comment a été développée cette compétence, comment cela s'est-il réalisé ? Comment avons-nous fait pour atteindre ce résultat ?"

e. Modélisation

Les objectifs de modélisation sont de :

- Rendre le savoir réutilisable pour des actions ultérieures, en sachant que les situations à venir ne seront jamais totalement identiques à celles qui ont alimenté la capitalisation. Il faut donc s'attacher à re-situer les compétences identifiées dans une nouvelle logique d'action et se poser la questions : " Si l'action devait se renouveler, comment ferions-nous : répétition à l'identique ou évolutions tirées de l'expérience ? Quelles démarches ? Quelle priorités ?"
- Identifier les alternatives : sortir des manières habituelles de penser afin de dégager de nouvelles perspectives, c'est la dimension innovante de la capitalisation.
- Rendre les savoirs transposables : mettre en forme les éléments capitalisés pour qu'ils soient compréhensibles par des utilisateurs qui n'ont pas fait le même cheminement et qui n'ont pas la même expérience que les auteurs/acteurs de la capitalisation.
- Se donner les moyens de la diffusion : identifier les supports, contenus et modes d'usage des outils qui peuvent être utiles face aux enjeux de la capitalisation (reproduire une action, échanger des informations, asseoir sa notoriété:..).

f. Schéma de synthèse

