



FICHE
1

CAPITALISATION ET MANQUE DE RESSOURCES

COMMENT ADAPTER LA CAPITALISATION À LA RÉALITÉ DES RESSOURCES DISPONIBLES ?

Le contexte

Alors que le secteur de la solidarité internationale reconnaît la capitalisation comme levier majeur au service de l'amélioration de la qualité des actions menées, les organisations restent confrontées au défi de disposer des ressources nécessaires pour la mettre en œuvre.

- > **MAIS DE QUELLES RESSOURCES PARLE-T-ON ? POUR QUELLE CAPITALISATION ?**
- > **LES RESSOURCES DISPONIBLES CONSTITUENT-ELLES UN FREIN À LA DÉMARCHE DE CAPITALISATION ?**
- > **EST-IL POSSIBLE DE LEVER CE FREIN ET COMMENT ?**

Tour d'horizon des échanges, débats et perspectives soulevés par la Communauté de Pratiques au cours de cette journée.

FOCUS SUR DES EXPÉRIENCES MARQUANTES :

- > Se lancer dans une capitalisation et ne pas la terminer, par manque de temps et de financements pour aller jusqu'au bout.
- > Réaliser une capitalisation qui reste dans le tiroir, car la phase de diffusion n'était pas prévue.
- > Vouloir produire une belle vidéo de capitalisation, mais se rendre compte que c'est plus compliqué que prévu au niveau des compétences techniques et de l'accompagnement nécessaire sur le terrain.
- > Avoir beaucoup de personnes contributrices disponibles et être seul-e pour mener la capitalisation, un travail dans la douleur.
- > Disposer de moyens financiers mais manquer de compétences en interne au moment de lancer une capitalisation et d'en assurer le suivi.

ÉCHANGES SUR

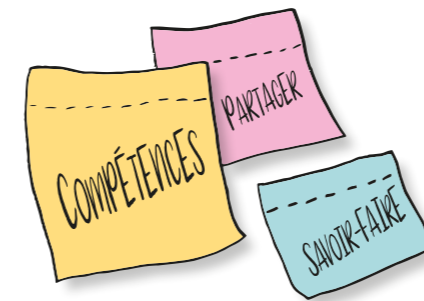
Le point de vue du consultant,
Vladimir UGARTE,
Almedio & Empodera Consultores

La posture d'expert : l'adaptation au service de la capitalisation

Almedio & Empodera Consultores travaille depuis plusieurs années dans des processus de capitalisation, évaluation et accompagnement méthodologique en Europe, en Amérique Latine et en Afrique. Vladimir présente son approche de la capitalisation en interrogeant la place des ressources dans le cadre d'un témoignage très contextualisé.

Il réalise avec son équipe une capitalisation de longue durée (1 an et demi) sur les apprentissages des pratiques de dialogue multi-acteurs du projet « Vamos por la paz » en Colombie pour le Secours Catholique avec le soutien du F3E. Avec un objet de capitalisation complexe (plusieurs thématiques et territoires) et un contexte difficile (pandémie, violence armée, retrait de l'État, etc.), les difficultés rencontrées obligent l'équipe à s'adapter constamment. Elle fait face à deux logiques qui s'affrontent : la capitalisation elle-même, l'innovation sociale, avec sa temporalité déterminée par le projet et la vie des acteurs et actrices, et la logique administrative qui implique de rendre compte et être payé en fonction des livrables.

Cette expérience, ainsi que d'autres capitalisations intervenant chacune dans son écosystème particulier, permet de tirer des apprentissages qui guident la réflexion autour des interventions, que ce soit en termes d'organisation des équipes, de choix méthodologique ou de temporalité. La tension engendrée par le défaut de liquidité peut s'avérer féconde. Elle oblige par exemple à composer des équipes fidèles et complices, avec une vision partagée de l'utilité attendue. Le travail est en effet guidé par l'utilité que chacun y trouve (animateurs-trices de la capitalisation et parties prenantes) ce qui contribue à faciliter les positionnements et adaptations tout au long du processus.



La synthèse des interventions

Le point de vue du praticien-formateur,
Christophe MESTRE,
Directeur du Ciedel

La capitalisation, un choix politique

Le Ciedel forme des cadres français et étrangers sur les questions de développement local, territorial et des méthodologies de travail. Son Directeur relève que poser la question de la capitalisation en termes de ressources financières laisse entendre qu'on reste dans une logique de projet. Or capitaliser c'est rechercher les savoir-faire spécifiques conçus pour mener une action et se demander s'ils vont être transposables et diffusables à d'autres pour permettre d'améliorer les actions. Ainsi la capitalisation est avant tout une compétence, une capacité à produire de la connaissance à partir de son action.

Ceux qui capitalisent sont ceux qui agissent. Donc capitaliser n'est pas un poste de charge mais de produit. Il s'agit de développer les compétences chez les agent-e-s pour qu'ils sachent capitaliser leur expérience, produire des savoir-faire et les partager, et que cela devienne un automatisme.

Ceci implique de prendre en compte le temps consacré à cette pratique et à son développement. La capitalisation relève donc d'une décision politique au niveau de l'organisation, qui fait des choix en termes de ressources humaines et d'organisation pour permettre, avec ceux qui mettent en place les actions, d'identifier les objets de capitalisation et de consacrer du temps à cette pratique.

Le point de vue du FORIM,
Elizabeth FLORES, *Chargée de capitalisation,*
études et exploitation des données
Ernest MOUSSAKI, *Président de la CAPCOS*

Le chemin vers l'organisation apprenante

Le FORIM est une plateforme nationale qui représente environ 1000 organisations de solidarité internationale issues des migrations en France. Ces organisations cumulent une quantité et une diversité d'expériences et de pratiques (que ce soit en termes d'organisation associative, de projets et pays d'intervention, de plaidoyer, etc.) qui constituent un enjeu fort de capitalisation. En 2016, un accompagnement externe appuyé par le F3E a permis d'initier un dispositif de capitalisation. Mais le processus s'est essoufflé, par manque de moyens, face à des difficultés de méthode et faute de culture de la capitalisation portée par la structure. En 2020, la création d'un poste salarié dédié (celui d'Elizabeth) et d'une Commission capitalisation composés de 8 membres a permis de relancer la dynamique, avec comme premières actions : des formations ! Le FORIM porte l'idée que ce dispositif de capitalisation ait pour vocation de renforcer des acteurs et actrices relais qui accompagnent les collectifs puis les associations locales à conduire leurs propres projets de capitalisation.

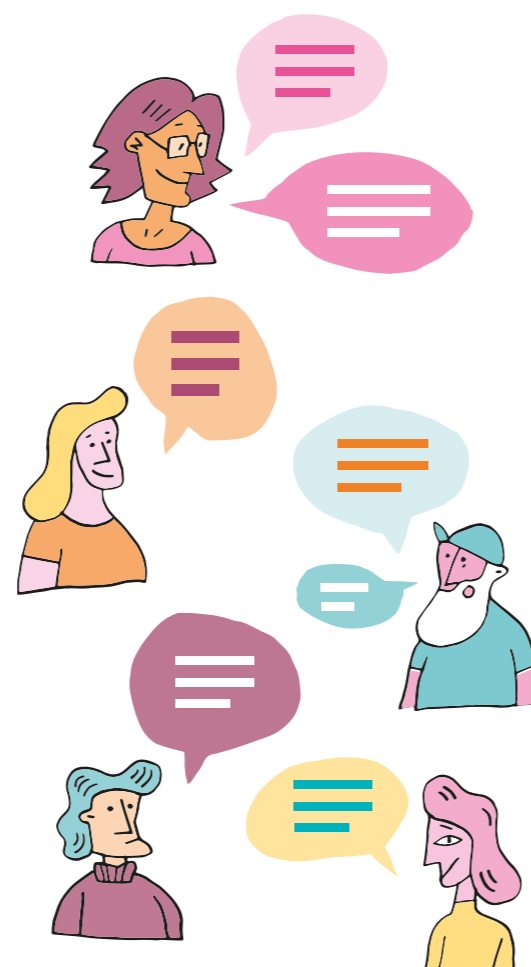
L'expérience de la CAPCOS, dont le Président, Ernest, est membre de la Commission capitalisation du FORIM, en est une belle illustration. La jeune association est « opérateur d'appui » labellisé du PRA/OSIM depuis 2020. Après une première expérience difficile (la première année, seul 1 projet sur 12 accompagnés a été co-financé), Ernest a mené une capitalisation sur les pratiques d'accompagnement au montage de projet avec son équipe. La démarche a consisté à découper le processus d'accompagnement en séquences cohérentes et de les analyser, pour réussir à formaliser le processus sur un schéma. Elle s'est déroulée à travers des sessions régulières mais assez courtes, organisées le soir puisque les membres sont tous bénévoles. L'année suivante, 5 porteurs de projets étaient lauréats. Depuis, l'association poursuit les séances dans l'idée de réinterroger continuellement ses pratiques. Elle fait aussi le constat que la démarche a soudé l'équipe et facilitera l'intégration des nouveaux.

Les échanges de la table ronde

Capitalisation et gestion de projet, des logiques en tension

Concilier la démarche de la capitalisation, son sens, avec la logique programmatique du projet représente un enjeu central. Pour les organisations, les moyens de la capitalisation s'articulent avec la mécanique de la gestion de projet qui permet de mobiliser les ressources nécessaires à la réalisation de leurs actions. Or la capitalisation s'inscrit dans un processus continu, avec son propre rythme, déterminé par les acteurs et les actrices et par les dynamiques en œuvre.

“ Il faut sortir de la logique projet pour aller vers une logique de compétences.



Le débat : Capitaliser en interne ou externaliser ?

La thématique du jour soulève inévitablement la question des budgets pour commanditer une capitalisation mise en œuvre par une consultance externe, en lien avec le sens donné à la capitalisation. Le débat sur la question est vif au sein de la CP :

LES « POUR » : Un appui externe pour animer une capitalisation permet de mieux faire ressortir les savoir-faire développés. Il facilite la prise de recul et les échanges avec les partenaires, et apporte un regard distancié. Le recours ponctuel à des experts est plus efficient que les coûts fixes d'un dispositif interne.

LES « CONTRE » : Il est nécessaire d'internaliser cette démarche pour que la capitalisation devienne une compétence des équipes et permette aux organisations de devenir apprenantes. On apprend en faisant. Encadrer un-e consultant-e demande aussi du temps, souvent sous-estimé.

LA SYNTHÈSE : L'essentiel est de créer les conditions pour faciliter la prise de parole et l'acquisition d'une culture de la capitalisation, même avec peu d'investissements, et de faire appel à des consultant-e-s pour des démarches plus approfondies, s'il y a le financement ! Quoi qu'il en soit, la compétence interne est nécessaire pour commanditer, coordonner et intégrer un processus de capitalisation à l'échelle de l'organisation.

Revenir au sens de la capitalisation

Les interventions ont rappelé que s'interroger sur les ressources nécessaires pour capitaliser implique de revenir sur la compréhension du sens donné à la capitalisation. Les praticien-e-s réunis dans cette Communauté de Pratiques s'entendent sur la pertinence de capitaliser, dans le sens où il s'agit de conscientiser ce que

l'on fait et comment on le fait pour en tirer des apprentissages, afin de permettre à soi et aux autres d'améliorer les actions dans le futur. La pratique devient alors une manière d'agir guidée par l'utilité qu'on y voit. Les méthodes et les outils découlent ensuite du cadre et des objectifs recherchés, qui peuvent grandement varier en fonction du type de capitalisation, mais la démarche est avant tout une question de savoir-faire et de volonté.

“ On peut mettre en place la pratique de la capitalisation en permanence.

Une affaire de posture

Le savoir-faire se décline au niveau de la « ressource humaine » (qu'elle soit interne ou externe). Outre un certain bagage méthodologique, les personnes en charge de piloter des démarches de capitalisation doivent aussi et surtout être porteuses de compétences propices à l'instauration d'espaces de dialogues favorables au partage d'expériences entre pairs et à la co-construction. La capitalisation est un exercice de posture d'ouverture et d'écoute, pour permettre au dialogue avec et entre les contributeurs et les contributrices de s'installer, dans la confiance, le respect et la convivialité ! La posture implique aussi de mobiliser des capacités d'adaptation à l'écosystème de la capitalisation et de la souplesse, pour lesquels la ressource temporelle est majeure.

“ On ne sait pas à l'avance ce qu'on trouve.

La culture de la capitalisation, une condition essentielle

Se donner les moyens de capitaliser relève donc de compétences et de dispositifs, mais implique avant tout de partager une « culture de la capitalisation » au sein de la structure et avec toutes les parties prenantes impliquées. Ceci relève du choix politique et de l'investissement institutionnel précédemment évoqué, en tant que conditions nécessaires pour que le développement des compétences et des expériences de capitalisation puisse se réaliser et s'ancrer dans les pratiques. Ces conditions permettent aux organisations de cheminer vers « l'organisation apprenante. »

Il s'agit également de faire de la capitalisation une volonté collective guidée et motivée par un intérêt commun. Si l'enjeu est d'identifier cet intérêt commun, avec des acteurs et des actrices dont les objectifs diffèrent, c'est en travaillant à l'identification de cet « objet de capitalisation » que le processus sera possible, que la démarche (et donc les moyens investis) prendra sens, et que la pratique de la capitalisation (et donc la culture) se diffusera.

“ Si on ne donne pas envie on n'obtient rien. ”



Le récap' des travaux de groupes

Repères sur les ressources de la capitalisation

Parfois très techniques, sur des thématiques précises, d'autres fois plus transversaux, les objets de capitalisation peuvent être très divers. En fonction de l'objet, du contexte et des cibles, les méthodes et les ressources nécessaires ne sont pas les mêmes. Les conditions adéquates pour se lancer se jouent dans l'équilibre entre le périmètre de la capitalisation et les ressources mobilisables.

Mais les échanges ont montré qu'au-delà des ressources techniques et financières, la mise en œuvre de la capitalisation relève surtout de positionnements institutionnels et individuels : le choix politique à l'échelle de l'organisation, le savoir-faire des équipes en charge de piloter le processus et un intérêt partagé avec les contributeurs et contributrices.

Incluant ces différentes dimensions et partant des expériences vécues, la CP a dressé la liste des ressources nécessaires à une démarche de capitalisation constructive :

> LES RESSOURCES FINANCIÈRES

impactent évidemment les autres ressources nécessaires à la démarche de capitalisation : les ressources humaines, les conditions logistiques, le temps dédié, les livrables, etc. Si l'argent ne permet pas de réunir toutes les conditions, il contribue à les faciliter. Or les organisations sont confrontées à la difficulté de dégager des financements pour la capitalisation, souvent jugée non prioritaire dans un contexte de contraintes budgétaires.

« À chaque fois tout le monde est très intéressé par la capitalisation, mais c'est plus difficile de la faire financer, même auprès de fondations, qui veulent des résultats plus concrets, plus immédiats. »

➔ Les conseils de la CP

- **Calibrer la capitalisation en fonction des ressources disponibles.** Pas assez de ressources ? Alors il faut commencer petit en ciblant les innovations dans ses actions. « La capitalisation comme un réflexe, à réaliser simplement, avec peu de ressources. » Attention toutefois à aborder le sujet dans sa globalité, on ne peut pas faire abstraction d'une catégorie de personnes pour des raisons de coût, par exemple.

- **Dialoguer avec les financeurs,** qui peuvent aussi être force de proposition, pour disposer de ressources au moment approprié pour capitaliser. « À Quartiers du Monde, on n'en fait pas un exercice systématique à chaque phase de projet. On négocie avec les bailleurs, qui ont parfois cette tendance à vouloir tout capitaliser tout de suite, pour indiquer à quel moment on pense que la stratégie d'intervention - et pas le projet - mérite d'être capitalisée. »

- **Prévoir les moyens de la diffusion :** Sans dévoyer le sens de la capitalisation et en faire un outil de communication, il est important d'assurer les moyens du partage et de faire vivre dans la durée les connaissances produites.

> LES « RESSOURCES HUMAINES »

Pour les personnes en charge de la capitalisation, être moteur et motiver est essentiel. Dans l'animation, la posture est déterminante, avec ses multiples équilibres à trouver pour créer les espaces de partage basés sur le respect et la confiance. Aussi, n'oublions pas que la ressource la plus importante, ce sont les personnes que l'on va écouter (les contributeurs et contributrices).

➔ Les conseils de la CP

- **Se former sur la théorie et se lancer.** « Il existe des offres de formation comme celles du F3E, de Com4dev, Ciedel accessibles aux associations et qui connaissent nos réalités. » Les formations et les communautés de pratiques sont aussi des lieux d'échanges pour se renforcer mutuellement, s'inspirer des pratiques et des expériences des autres. « Ça ne coûte rien d'aller voir ce qui se fait ailleurs ».
- **Pouvoir s'adapter.** S'il est nécessaire d'avoir un cadre de départ, il faut savoir être souple et pouvoir adapter la démarche au contexte, aux acteurs et actrices et au cheminement dans la réflexion, au risque de dénaturer la capitalisation.
- **Être inventif dans sa manière de capitaliser.** « La créativité est un atout qui nous pousse dans nos retranchements face au manque de ressources. » En se saisissant par exemple de temps informels pour libérer la parole et capter des informations sur le vécu, les ressentis des acteurs et actrices.
- **Anticiper les départs,** que ce soit des équipes ou des acteurs et actrices, au risque de perdre l'historique de construction des processus : faire témoigner et conserver les témoignages des personnes qui partent.

“ Ce que je retiens de la capitalisation, c'est sans doute l'importance d'articuler les intérêts avec les objectifs et les livrables. Si on sait à quoi elle va servir et qu'on adapte les livrables, ça donne tout son sens au temps et à l'argent investis. ”

> LA RESSOURCE TEMPS

Les conditions préalablement citées ne sont malgré tout pas suffisantes. Du temps est indispensable pour piloter la démarche, mener le processus, analyser les données collectées, prendre du recul, produire et faire vivre les produits de la capitalisation. Or le temps est une ressource rare et précieuse dans des organisations où il y a déjà beaucoup à faire, mais qui se trouve lorsque la motivation est là. « Quand tu ne vois pas l'intérêt de faire quelque chose, tu ne trouves pas le temps de le faire. »

➔ Les conseils de la CP

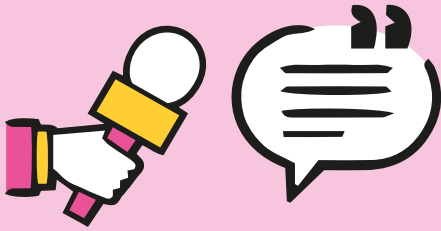
- **Choisir le bon moment.** En planifiant la capitalisation en fonction de l'agenda des projets et des partenaires, des moments où l'on peut prévoir plus de disponibilités.
- **Utiliser les temps de rencontre existants** de ses équipes ou de ses membres pour travailler un sujet.
- **Attention à ne pas tout externaliser « faute de temps »,** au risque de ne pas parvenir à développer la culture de la capitalisation en interne.

> LE CHOIX INSTITUTIONNEL

Sortir de la logique projet pour s'inscrire dans une logique « d'organisation apprenante » implique un portage politique, un mandat donné pour que la culture de la capitalisation infuse au sein de la structure. Il s'agit d'un levier essentiel pour que la capitalisation devienne un réflexe et que se créent des boucles d'apprentissages au service de l'innovation et du progrès. « Nous parlons de capitalisation comme investissement parce qu'elle peut générer de la valeur : de la connaissance, de l'apprentissage. »

➔ Les conseils de la CP

- **Internaliser la compétence** pour asseoir la culture de la capitalisation. En commençant par mettre en place des pratiques de capitalisation continue, même avec peu d'investissement en temps et financier, à partir de micro-apprentissages couplés à des systèmes de partage en interne.
- **S'appuyer sur des capitalisations antérieures,** portées par sa structure ou des pairs : « Elles jouent un rôle dans la force de conviction pour devenir organisations apprenantes. »
- **Adopter une dimension participative dès le choix du sujet de capitalisation.** L'objectif peut être multiple, mais c'est en fédérant autour d'un intérêt commun que se crée l'émulation collective, y compris avec les niveaux hiérarchiques supérieurs et les partenaires.



Les témoignages en images



https://www.youtube.com/watch?v=-c_fa02eHpU

**Le F3E remercie l'ensemble des contributeurs-trices
à la réalisation de cette fiche :**

Intervenant-e-s :

Christophe MESTRE (*Directeur du Ciedel*)

Elizabeth FLORES (*Chargée de capitalisation, études et exploitation
des données au FORIM*)

Ernest MOUSSOKI (*Président de la Coordination d'Appui aux Projets de
Solidarité internationale pour le Congo Brazzaville et membre du FORIM*)

Vladimir UGARTE (*Consultant Almedio & Empodera Consultores*)

Participant-e-s au groupe de travail :

François SIMON (*GESCOD*)

Aurélien SOTON (*Apprentis d'Auteuil*)

Egle BONAN et Elnara PETIT (*Secours Catholique - Caritas France*)

Robin VILLEMAINE (*CCFD Terre Solidaire*)

Elodie BOUFFARON KEÏTA (*Santé Sud*)

Natalia RESIMONT (*Quartiers du Monde*)

ÉCHANGES SUR