

ENTRETIEN

Les enjeux liés à l'accompagnement des démarches de capitalisation

Entretien avec Claire Honoré, coordinatrice de la cellule Réseau apprenant et référente Capitalisation au F3E

Claire Honoré expose les enjeux de l'accompagnement de démarches de capitalisation par des tiers extérieurs.



Le F3E joue depuis 30 ans un rôle de premier plan pour promouvoir et accompagner les démarches d'analyse contribuant à l'impact et à la qualité de l'action dans le secteur de la solidarité internationale.

Né en 1994, le F3E est un réseau apprenant d'acteurs et d'actrices de la solidarité et de la coopération internationale. Il rassemble plus de 100 organisations françaises d'horizons multiples : ONG, collectivités territoriales, réseaux, fondations, etc. La particularité du réseau F3E réside dans la diversité de ses membres.

Le F3E se positionne comme accompagnateur individuel, collectif et coopératif de l'amélioration de l'impact des actions de changement social, par le renforcement méthodologique de ses membres et du secteur.

I Quel est le périmètre d'accompagnement de F3E ?

Depuis presque 30 ans, le F3E a étoffé et affiné son métier d'accompagnateur en développant, avec ses membres, des dynamiques collectives de renforcement de pair à pair, de formations-action, de restitutions d'études, de mise à disposition de ressources méthodologiques sans cesse enrichies des démarches d'analyse et des approches méthodologiques telles que :

- l'évaluation transformative ;
- la capitalisation des expériences ;
- l'analyse des effets et impacts en éducation à la citoyenneté et solidarité internationale ;
- les dynamiques pluri-actrices-acteurs ;
- les démarches qualité dans les organisations ;
- le suivi-évaluation orienté changement ;
- les approches orientées changement ; et
- l'approche intersectionnelle de genre.

Le F3E fonde son action sur les besoins croissants exprimés par ses membres et plus largement les Organisations de la société civile (OSC) impliquées dans les nombreux espaces qui leurs sont dédiés.

Quels seraient les enjeux d'un accompagnement externe de démarches de capitalisation d'expériences ?

Nous pouvons identifier quatre enjeux majeurs :

1. Une démarche de capitalisation se réfléchit en amont de son lancement.

Nous pouvons partir du principe qu'il est difficile de transformer seul·e son expérience en connaissance partageable. Cela nécessite un accompagnement pour formaliser, passer de l'expérience dite « tacite » à la connaissance explicite et transmissible à d'autres. Un appui extérieur peut être utile pour accompagner la capitalisation, mais n'est pas obligatoire si des compétences d'animation existent au sein de l'organisation. Dans le cas d'un recours à un tiers extérieur, ce dernier doit être mobilisé dans un rôle de **facilitateur du processus** et non d'expert. Cet accompagnement doit être suffisamment pensé et réfléchi en amont, au moment de l'écriture des termes de référence (TDR) de la capitalisation.

Pour identifier la personne la plus adaptée aux besoins de l'organisation, il est pertinent de se poser les questions suivantes :

- Que cherchez-vous à travers l'accompagnement d'un tiers : un accompagnement méthodologique ? Un regard extérieur ? Un appui à la rédaction des livrables ?
- Quelles compétences recherchez-vous : une expérience significative en capitalisation ? Une connaissance de la thématique ? Une connaissance géographique ?
- Quel rôle lui donner et surtout quelle articulation trouver avec le coordinateur / la coordinatrice de la démarche de capitalisation ?

À travers la formation collective à la capitalisation des expériences, dispensée depuis 2014, le F3E accompagne les organisations du secteur à formuler précisément leur projet de capitalisation, en s'appuyant sur la rédaction des termes de référence. Via cette formation, le F3E aide les actrices et acteurs du secteur à entamer une démarche de sensibilisation, voire de plaidoyer interne, pour faire infuser la démarche de capitalisation.

Clairement, une capitalisation d'expériences est moins suivie d'effet lorsqu'il n'y a pas de portage par la direction, d'institutionnalisation de la démarche au-delà de l'équipe de projet.

2. Les consultant·es peuvent jouer un rôle clé lorsqu'ils et elles sont au service de processus transformateurs.

Le F3E met à disposition des membres de son réseau une liste de près de 1000 consultant·es, en France mais aussi sur le terrain. Lorsque l'on recrute un tiers extérieur, le principal défi est de savoir s'il a ou non l'expérience de la démarche de capitalisation que l'organisation commanditaire veut mettre en œuvre dans une visée transformatrice. La posture de facilitation attendue doit à la fois garantir une prise de parole libre via la mise en place d'espaces individuels et collectifs appropriés, et maintenir la dynamique entre les différentes parties prenantes tout au long de la démarche de capitalisation. Dans l'idéal, cette fonction délicate de facilitation devrait pouvoir accompagner l'organisation commanditaire dans l'intégration progressive des apprentissages (parfois contradictoires avec les principes d'action de l'organisation) et leur appropriation interne.

3. Il est important de sensibiliser aux enjeux de pouvoir dans les phases de collecte et d'analyse.

Le troisième enjeu consiste à rendre visible le lien entre la connaissance et la complexité de son contexte qui est constitué de multiples interactions et de relations de pouvoirs. Il ne faut pas oublier que chaque actrice ou acteur possède des connaissances expérientielles, et donc que la position de chacun·e informe et détermine à la fois son vécu du projet, et

son regard sur les processus et sur la façon dont le projet s'est déroulé. À ce titre, il est essentiel d'être conscient.e des connaissances de chacun.e et de les rendre visibles lors de la démarche d'identification des actrices et acteurs qui seront impliqué-es dans la démarche de capitalisation. De la même façon, lors des étapes de collecte d'expériences et d'analyse collective, il est impératif de veiller à ce que les ateliers, et tous les espaces d'échanges et de collaboration, respectent un temps de parole équitable, afin que chaque personne ayant une connaissance particulière puisse s'exprimer librement et de manière égalitaire.

En résumé, il s'agit de prendre en compte la diversité des expériences et des vécus, et de les valoriser au sein de la démarche de capitalisation. Cette approche dite intersectionnelle permet d'enrichir le projet de capitalisation et d'apporter des points de vue contrastés.

4. Une démarche de capitalisation continue après la diffusion du livrable.

Nous constatons souvent que la capitalisation d'expériences se termine avec le livrable. Or, il existe un enjeu clé de réappropriation des apprentissages, que ce soit au service du projet lui-même, de l'action en général et/ou de l'organisation. Il est donc fondamental d'intégrer la stratégie de diffusion, le partage et l'appropriation des produits de la capitalisation comme une étape préalable et cela dès l'écriture des TDR de la démarche. Cette étape doit être pensée collectivement, en impliquant si possible les partenaires terrain afin d'exploiter au maximum le potentiel transformateur de la capitalisation.

Quels effets avez-vous constatés chez les membres du réseau F3E qui ont mené des démarches de capitalisation ?

Avant toute chose, capitaliser ses pratiques permet de gagner du temps, de gagner en efficacité, d'apprendre de ses erreurs, de valoriser les pratiques inspirantes, de faire vivre la connaissance en prenant exemple sur ce que font les autres et en partageant également ce que l'on fait.

Nous constatons aussi que les membres de notre réseau qui ont participé à plusieurs espaces de réflexion sur leur action (étude, formation, communauté de pratique) ou qui ont mené plusieurs démarches de capitalisation, sont plus enclins à interroger leurs pratiques, voire à questionner pour certains leur mode de fonctionnement interne. Nous avons pu observer que certains de nos membres avaient institutionnalisé la fonction d'apprentissage (création d'un poste ou d'un département dédié à l'apprentissage et à la production de connaissances). D'autres ont amélioré leur fonctionnement interne par la formalisation de process, ce qui a eu pour conséquence une meilleure visibilité mais aussi la reconnaissance du travail mené. Ces évolutions confirment que la capitalisation représente un levier important de transformation.

Nous savons que la capitalisation est un puissant moyen pour faciliter le passage à l'échelle lorsque des processus ont fait leur preuve, lorsque les expérimentations ont été formalisées, ils permettent d'étayer par l'exemple une démarche de plaidoyer. C'est un gain énorme en termes de reconnaissance des actions menées sur les territoires et de dissémination des pratiques inspirantes.

En France, les financeurs (dont l'Agence française de développement – AFD) inscrivent des lignes dédiées aux exercices de suivi-évaluation et de capitalisation. Ils permettent ainsi aux organisations d'intégrer de manière systématique ces démarches méthodologiques dans le chronogramme de leur projet.

Selon vous, quelles sont les pistes à suivre pour diffuser largement les produits de ces capitalisations et réinvestir au maximum les apprentissages qui en sont issus en interne, mais aussi à un niveau plus large que l'organisation ?

Il n'y a pas de recette miracle ! Mais comme je l'ai dit plus haut, il n'est pas rare que la capitalisation s'arrête au moment de la production du livrable. Or, c'est là que le véritable travail de partage de la connaissance commence. Il est fondamental d'accompagner l'appropriation. Le rapport de capitalisation, que remettent généralement les tiers extérieurs, est un produit intermédiaire qui permet de capter les expériences collectées et d'en faire une analyse pour en tirer des principes directeurs. Seulement, ce livrable doit être décliné par l'organisation commanditaire en sous-livrables répondant aux enjeux de diffusion internes (formations, définition de nouveaux projets, etc.) et externes (plaidoyer, visibilité auprès des partenaires, etc.). Le recours à d'autres formes de support que l'écrit, comme les vidéos ou les podcasts, peut être intéressant pour répondre à des besoins précis de publics ciblés et faciliter l'appropriation. Ce travail d'accompagnement à la réflexion et à la production de livrables peut tout à fait être réalisé par un tiers extérieur, mais il est impératif que la stratégie de diffusion soit clarifiée en amont.

La règle numéro 1 est UN livrable pour UN destinataire avec UN objectif. Si on aboutit à un seul livrable pour différents publics, c'est raté, son impact sera limité.

Dans la formation-action que propose le F3E, nous sensibilisons à ces enjeux de diffusion en proposant une matrice de diffusion, soit un plan d'action qui anticipe les étapes à suivre pour une diffusion à la fois interne et externe des apprentissages. ●

Entretien réalisé en août 2023.



POUR ALLER PLUS LOIN

■ **Site internet du F3E :**

<https://f3e.asso.fr>

■ **Formations sur la capitalisation des expériences :**

<https://reseau3e.org/activite/formation-capitalisation-nov2025/>

■ **Guide méthodologique :**

Guide méthodologique : la capitalisation des expériences – un voyage au cœur de l'apprentissage

<https://reseau3e.org/ressource/la-capitalisation-des-experiences-un-voyage-au-coeur-de-lapprentissage/>

■ **Kit de formation de formateurs à la capitalisation des expériences :**

<https://reseau3e.org/ressource/kit-de-formation-de-formateurs-a-la-capitalisation-des-experiences/>