

ENTRETIEN

Réconcilier les deux courants de la capitalisation d'expériences : une participation élargie des actrices et acteurs et des analyses transversales de qualité



Entretien avec François Enten, directeur scientifique du Gret



FAÇONNONS
UN MONDE JUSTE
ET DURABLE

Le Gret est une organisation française de coopération internationale créée en 1976 et active dans une vingtaine de pays. C'est une ONG dont les équipes, composées en grande partie d'ingénieur·es, conduisent des projets de développement et des expertises techniques. Elle a aussi un statut particulier de

recherche appliquée et de maison d'édition. Les équipes du Gret peuvent dès lors s'engager dans des travaux réflexifs de capitalisation sur les pratiques du développement.

Ainsi, le Gret produit et partage des connaissances, des savoir-faire, et des méthodes testées et évaluées sur le terrain pour améliorer les pratiques de développement et influencer sur les politiques publiques, en accompagnant des réseaux multi-actrices et acteurs à capitaliser. Le catalogue des Éditions du Gret compte plus de 250 ouvrages (études, expertises, guides pratiques, capitalisations d'expériences, actes de colloques, cahiers projets, carnets faire commun, etc.), dont la plupart sont en accès libre et gratuit.

François Enten, directeur scientifique du Gret, met en exergue les nombreux enjeux autour du nouveau métier de chargé·e de capitalisation, au cœur de la qualité de ces démarches et de leurs résultats attendus.

Comment le Gret définit-il la capitalisation et comment se positionne-t-il dans ce domaine ?

Dès sa création, et avant même que le terme de Capitalisation d'expériences ne soit institutionnalisé, la transmission de savoirs pratiques était la première mission du Gret. Le retour d'expériences se faisait alors sous forme de fiches pratiques très simples pour valoriser des méthodes alternatives, dites « technologies appropriées ». Ces publications ont évolué sous des formats de guides pratiques ou méthodologiques plus conséquents. Elle se sont aussi doublées de travaux plus analytiques et réflexifs, structurés par des cadres de lecture socio-anthropologiques ou politiques posés sur nos contextes et pratiques d'intervention. Ces derniers sont qualifiés de capitalisation, et se distinguent des autres publications techniques. Aussi, les activités de capitalisation se sont généralisées dans le milieu de la solidarité dans les années 2000, en partie grâce à leur institutionnalisation par les bailleurs de fonds français, systématisant cette démarche en complément des process de suivi-évaluation de projets. Sous l'égide du réseau F3E, les savoir-faire de la capitalisation se partagent et se généralisent, en privilégiant l'animation participative et l'éducation populaire, dans une volonté de démocratisation des savoirs. De son côté, le Gret prolonge sa démarche de capitalisation, inspirée des méthodes et postures académiques de sciences sociales. Il se démarque en insistant sur l'importance de croiser les récits expérientiels à un corpus de connaissances bibliographiques, donc d'intégrer l'expertise scientifique externe dans les démarches de capitalisation d'expériences.

Pour le Gret, la capitalisation d'expériences impose une démarche réflexive transversale, c'est-à-dire une mise en perspective des données de terrain avec la problématique et donc aussi avec des références scientifiques existantes. Sans cette analyse méthodologique rigoureuse, nous ne la considérons pas comme de la capitalisation d'expériences.

Si cette posture implique parfois des capitalisations longues et/ou coûteuses, elle n'empêche pas que ces démarches soient réalisées par les acteurs et actrices porteuses des expériences, avec un accompagnement. Elle consiste à « organiser des connaissances acquises par la pratique et les rendre transmissibles, en mobilisant la capacité de réflexion collective des acteurs sur leur propre action afin d'en tirer des enseignements d'une validité plus générale ». Ainsi, « la capitalisation est considérée comme ayant du sens que s'il y a « confrontation » des savoirs, donc partage entre acteurs en interne et avec l'extérieur » (Enten et al., 2020).

Cette rigueur méthodologique apporte par contre une légitimation et une reconnaissance supplémentaires aux expériences des ONG, et une meilleure valorisation grâce à des produits de capitalisation aboutis. Ceux-ci se distinguent d'autres productions dont les analyses sont moins poussées car elles se situent dans des registres parfois flous, entre analyses critiques et fouillées, récits d'expériences, rapports d'activités de projet, produits de communication institutionnelle, etc.

Enfin, les métiers de l'édition, qui sont internalisés au Gret, contribuent aussi à valoriser ces publications dans des formats et des lignes éditoriales distinctes. Il y a derrière chaque ouvrage plusieurs années de travail.

Aujourd'hui, les produits de capitalisation du Gret sont aussi le fruit d'implication des équipes de terrain et de partenaires accompagné-es par une équipe de rédaction. On assiste à une tendance à fusionner les « deux écoles » des démarches participatives et d'experts.

D'après votre pratique, quels sont les outils intéressants à intégrer dans une démarche de capitalisation des expériences ?

Le passage de la gestion de projet à la rédaction est fastidieux et il y a plusieurs moyens d'y parvenir.

- **S'appuyer sur un-e chargé-e de capitalisation**, un nouveau métier généraliste avec des compétences d'animation qui répondent aux exigences de participation, ainsi que des compétences pour alimenter le processus de références bibliographiques et accompagner la production écrite. La complexité de l'accompagnement nécessite parfois des équipes composées. L'expérience montre que l'appui de stagiaires permet un bon travail de collecte des informations. L'analyse de ces informations et la formulation de recommandations impliquent bien sûr l'engagement des équipes opérationnelles.
- **Instaurer un dialogue avec les milieux de la recherche** : positionnés comme « observateurs participants », ils peuvent jouer un rôle utile de « passeurs » des savoirs et des représentations locales, de « traducteurs » des jeux de pouvoirs locaux ou internes à l'organisation, et [ils peuvent] également aider à co-construire des problématiques et hypothèses de travail en lien avec les préoccupations des équipes et des populations¹.
- **Aménager, sanctuariser des temps pour la capitalisation** : négocier avec les équipes opérationnelles pour capitaliser est essentiel et ces moments doivent se faire avec des accompagnant-es, pour éviter ensuite d'être face à la page blanche. En effet, si les chargés-es de projet sont habitué-es à rédiger des rapports de projets, l'exercice de rédaction spécifique à une capitalisation requiert de quitter ses automatismes antérieurs.

1 Issu de Enten, F., Feuvrier, M.-V., Oliveira, A. M, 2020 et non de l'interview

Il est préférable de sanctuariser ces moments de rédaction, en fonction des plans de charge des équipes opérationnelles, en procédant par des séances courtes mais de façon continu, pour amoindrir les coûts d'entrée à chaque reprise d'un manuscrit.

- **Choisir sa méthodologie d'enquête** : le récit de vie est une porte d'entrée assez pratique pour recueillir des paroles d'actrices et d'acteurs². Selon le profil du ou de la chargé-e de capitalisation, qui va de l'anthropologue spécialiste en sciences sociales à l'ingénieur-e, les outils utilisés sont très différents... Dans tous les cas, le travail de retranscription est crucial. Il doit favoriser l'oralité, restituer les « états de l'art en action » dans un langage intermédiaire proche de la vulgarisation.
- **Mettre en place des ateliers d'écriture** est un bon moyen de dépasser le frein de la rédaction. Ces ateliers permettent de transcrire des savoir-faire et des connaissances d'équipes de projet par l'intermédiaire du ou de la chargé-e de capitalisation. De tels ateliers d'écriture, qui peuvent se dérouler sur des demi-journées réparties tout au long d'une semaine, permettent de recueillir les retours d'expérience très concrets d'une équipe sur un projet. Par exemple, pour documenter de façon incarnée les modalités réelles de mise en œuvre d'un projet, et toute sa complexité, un atelier d'écriture peut rassembler une équipe d'animateurs et d'animatrices de terrain. Outre l'animation de la séance, le ou la chargé-e de capitalisation pourra ensuite rédiger les contenus en structurant et synthétisant les réflexions du groupe. Il n'y a pas de « manuel » pour animer ce type d'ateliers, mais ils se caractérisent par des moments de formation et de cadrage des attendus de la capitalisation. Une première phase consiste à formuler ensemble les axes des problématiques et à stabiliser un premier plan, puis un accompagnement crescendo des questions génériques aux plus fines. Entre les sessions d'écriture, les équipes peuvent aussi retourner sur leurs « terrains » et recueillir des informations complémentaires, notamment auprès de leurs partenaires ou des personnes impliquées dans le projet. Au besoin, des *focus groups* peuvent être organisés, structurés autour des grandes questions de problématiques. Ils sont organisés selon des formats d'entretiens semi-structurés avec des groupes représentatifs impliqués dans un projet.
- **Établir une responsabilité collective de la relecture** : ce peut être un comité ou prendre autre forme. Il convient dans tous les cas de mettre en place un management de l'équipe de coécriture.

D'après votre expérience, quels sont les enjeux de la diffusion et de l'usage des résultats et des livrables de la capitalisation ?

Pour certains de ses ouvrages techniques, le Gret a initié une coédition avec les Éditions Quae, qui ont les moyens de diffuser les ouvrages dans les réseaux de commercialisation et de distribution en France ou en Afrique. Leur force de frappe commerciale offre parfois des ouvertures à un public plus large que celui de la solidarité. Par exemple, grâce à cette collaboration, le Gret a obtenu une interview de France 24 sur enjeux laitiers en Afrique à la sortie de son guide sur la transformation laitière en Afrique de l'Ouest alors que ce n'est pas a priori un sujet médiatisé !

Par ailleurs, la numérisation et l'accès libre permettent d'étendre la diffusion de façon exponentielle. Par exemple, depuis sa parution en 2017, un Mémento de l'Assainissement, coédité avec Quae, a été téléchargé 120 000 fois.

Enfin, nous pensons que ces ouvrages de référence constituent des solides argumentaires, certes techniques mais documentés, pour mener un plaidoyer ou peser sur les politiques publiques. Nos bailleurs y font références, et viennent parfois nous chercher pour des expertises, sur la base de nos publications.

2 Un exemple de récit de vie : <https://gret.org/publication/accompagner-la-transition-agroecologique-avec-les-organisations-paysannes/>

Enfin, le Gret organise aussi des formations sur ses derniers guides, notamment le Guide de l'évaluation de l'agro-écologie, corédigé avec un consortium d'ONG et d'institutions de recherche. C'est aussi un ouvrage coédité avec les Éditions Quæ.

Pour autant, l'impact extérieur d'une capitalisation est difficile à cerner.

Mais en interne, il y a clairement un « avant et un après capitalisation ».

Les chargée-es de projets qui ont mené une capitalisation d'expériences ressentent de la fierté vis-à-vis de leur production. De plus, ils et elles conçoivent autrement leurs projets, et les questionnent, les problématisent davantage. Une confiance et une montée en compétences ne peuvent se faire que par la pratique. Elles ne concernent donc qu'une poignée de personnes, ce qui rend aussi très questionnable le concept « d'organisation apprenante » quand la capitalisation n'impacte qu'un nombre réduit de ses membres.

Enfin, au Gret, nous sommes plutôt sceptiques sur les vidéos dites de capitalisation. Après avoir expérimenté plusieurs formats, nous pensons qu'elles sont le plus souvent un leurre sur les attendus de capitalisation, du moins selon les exigences du Gret. Il est préférable de s'en tenir à des vidéos de communication institutionnelle, voire de restitution de rapports d'activités, ou encore, de simples récits et témoignages, qui n'ont pas l'ambition d'une analyse réflexive.

Pour finir, au-delà du choix du livrable et de sa stratégie de diffusion, l'intention de conduire des capitalisations intégrées « au fil » du projet ou du programme n'est très rarement réalisable. Nous restons sur des productions « ex-post » pouvant influencer des projets et politiques similaires, sans impact immédiat. Cela dit, hormis les retours diffus des équipes et des partenaires sur nos publications, les échanges et mises en débat lors des ateliers de capitalisations, voire lors des publications, ainsi que les montées de compétences des auteurs et autrices, nous sommes toujours bien en mal d'estimer l'impact de la capitalisation, en termes individuels et collectifs.

Un point d'achoppement reste bien ce passage de la capitalisation au niveau d'un individu ou d'une équipe à l'échelle de la structure, avec l'inscription d'une politique de capitalisation comme outil pilotage opérationnel, voire stratégique, des activités.

Mais l'enjeu actuel est déjà de mieux mobiliser les équipes de terrain dans la conduite de tels travaux de capitalisation, pour mieux restituer leurs pratiques et expériences, en se positionnant au plus près des réalités quotidiennes et des complexités de leurs métiers autour de la conduite de projets. ●

Entretien réalisé en avril 2024.



POUR ALLER PLUS LOIN

■ **Site internet du F3E :** <https://gret.org>

■ **Article :** Enten F., Feuvrier M.-V., Oliveira A.-M. *De la capitalisation des expériences au sein des organisations de l'aide internationale – Entre standardisation et approches « sur mesure »*, Revue internationale des études du développement, 2020/1 N° 241, 2020. pp. 189-211.