



Capitaliser pour progresser et pour transférer

Décembre 2007

1

Le programme EQUAL donnait un cadre de travail collectif pour la mise en œuvre de projets innovants avec deux points fondamentaux :

- Le Partenariat de Développement (PDD) formalisé par un accord écrit.
- La capitalisation et la dissémination des résultats.

La capitalisation est un processus indispensable à la production de nouveaux savoirs. Elle est devenue non seulement incontournable dans le cadre de projets européens mais c'est aussi, aujourd'hui, une préoccupation des entreprises qu'elles soient commerciales ou organismes à but non lucratif. La capitalisation est la première étape indispensable qui permet de créer de nouveaux savoirs, de nouvelles idées à partir du partage d'expériences : cette nouvelle connaissance collective pourra donner lieu à des biens et services de demain.

Le PDD de Kaléinove a conduit une réflexion sur le travail collectif ¹, le partenariat « apprenant », et a pu ainsi mener une démarche de capitalisation des expériences réalisées dans le cadre du projet : elle a été mise en œuvre dès le démarrage des actions afin de garder la mémoire du cheminement. Le PDD a souhaité échanger avec des acteurs ayant capitalisé d'autres expérimentations.

Cette fiche a été élaborée suite à un séminaire organisé dans le cadre de Kaléinove : elle propose des points de repère pour la mise en œuvre d'un processus de capitalisation en lien avec la conduite d'une action expérimentale. Les éclairages des participants sont présentés dans les encarts verts.





Capitaliser pour progresser et pour transférer

2

Expérimentations présentées par les participants au séminaire

Recherche Action Petites Exploitations (capitalisation : Intermède)

Objectifs du projet : aider les exploitations agricoles, les accompagner vers les dispositifs existants et aider les acteurs d'un territoire

Capitalisation :

- *Objectifs : transférer les acquis des 7 sites du projet RAPE vers les sites d'un nouveau projet, DELTA - Diversité des Exploitations et Lien au Territoire*
- *Spécificité : stratégie de capitalisation formalisée, réalisée par un consultant extérieur*

OPTIréseaux (capitalisation : PEACRITT)

Objectifs du projet : mettre en œuvre un programme d'actions collectives destiné aux PME agroalimentaires rhônalpines sur une thématique liée à l'innovation ou au développement technologique

Capitalisation :

- *Objectifs : transférer dans d'autres régions françaises le cadre et la méthodologie OPTIréseaux*
- *Spécificité : réalisée par 5 experts dans le cadre d'un cahier des charges*

Métropole Nature (capitalisation : ADAYG)

Objectifs du projet : intégrer les espaces naturels dans le projet des territoires urbains, et réfléchir sur la gouvernance du territoire

Capitalisation :

- *Objectifs : repérer les bonnes pratiques pour la prise en compte des espaces naturels afin d'élaborer des méthodologies pour atteindre ces objectifs et d'orienter les politiques urbaines*
- *Spécificité : rédaction à partir de groupes de travail thématiques*

Pour et Sur le Développement Régional (capitalisation : Contrechamp)

Objectifs du projet : faire de la recherche autrement en associant des acteurs avec 3 axes : environnement, produits, multifonctionnalité

Capitalisation :

- *Objectifs : mettre les résultats de la recherche à la disposition des acteurs*
- *Spécificité : associer des acteurs de terrain et des chercheurs pour produire une connaissance opérationnelle en plus des résultats de la recherche*





Capitaliser pour progresser et pour transférer

3

La capitalisation, de quoi s'agit-il ?

Définitions

D'après Pierre de Zutter ², la capitalisation « **c'est le passage de l'expérience à la connaissance partageable** ».

D'après le Larousse, la capitalisation est « l'action de capitaliser ». Capitaliser, c'est « amasser un capital ; joindre quelque chose à un capital ; accumuler en vue d'un profit ultérieur ». Il s'agit, dans le cas de la capitalisation, du capital intellectuel d'un groupe, d'une entreprise.

Les participants au séminaire l'ont défini comme

« un processus volontaire qui consiste à :

- Regrouper, recenser, mettre en commun les savoirs et les pratiques contextualisées d'une expérience.
- Analyser des pratiques prometteuses et des points de vigilance pour en retirer des savoirs communs.
- Rendre les informations disponibles et les diffuser dans une perspective de progression, de renouvellement et d'efficacité ».

Lorsque l'on conduit une expérience, un projet, on oublie une grande partie de ce qui s'est passé, et on ne conserve que les résultats les plus flagrants sans tirer d'enseignements des erreurs avec le risque de les reproduire. Capitaliser c'est d'abord constituer une mémoire, pour ensuite analyser, prendre de la distance, acquérir pour soi, un nouveau point de vue, de nouveaux savoirs, de nouvelles compétences et produire enfin un résultat partageable avec d'autres.

Capitaliser Sur, Avec et Pour...

Sur une expérience ...pour comprendre et produire du savoir

Avec les acteurs ...pour tirer des enseignements et progresser

Pour transférer

Capitaliser SUR l'expérience conduite

Le premier intérêt de la capitalisation est de garder la mémoire de ce qui a été fait lors d'une action, d'une expérimentation, d'un projet : les données capitalisées sont alors disponibles pour être analysées, structurées puis éventuellement partagées.

Capitaliser permet de formaliser et conserver non seulement les points qui ont fonctionné mais aussi les pratiques « prometteuses » qui n'ont pas pu être approfondies et les essais/erreurs, qui sont tout autant porteurs d'enseignement que les réussites.

Capitaliser AVEC les acteurs

La démarche de capitalisation permet à ceux qui y participent de prendre de la distance, de mettre en perspective une expérience et de la questionner. Elle participe à la construction collective d'un savoir. C'est un moyen d'éviter de perdre des connaissances, des pratiques, des idées indispensables pour innover et s'adapter à l'évolution du contexte. Elle contribue à un apprentissage permanent, tant au niveau individuel que collectif, et permet à toutes les personnes impliquées de progresser.





Capitaliser pour progresser et pour transférer

4

S'arrêter pour formaliser une matière c'est permettre aux acteurs :

- De faire un retour sur l'expérience vécue et structurer les acquis pour chacun.
- De tirer des enseignements du passé pour agir différemment dans le futur.
- De mesurer le chemin parcouru.

Capitaliser POUR transférer

La capitalisation rend visible la matière, les connaissances et les expériences à transférer. Les produits (contenu et forme) qui seront transférés dépendront des « cibles » visées.

En interne : rendre compte à l'entreprise, l'institution ; partager avec les collègues ; contribuer à une professionnalisation des salariés.

En externe : justifier l'action auprès des financeurs ; prendre un avantage en rendant visible une nouveauté, une spécificité.

Quand capitaliser ?

Deux types de capitalisation sont fréquents :

- La capitalisation en cours d'action qui peut se poursuivre aussi après l'action.
- La capitalisation qui démarre après l'action.

Le choix du moment de la capitalisation est très lié aux moyens dont on dispose et à la stratégie que l'on choisit.

La capitalisation en cours d'action nécessite du temps mais permet d'élaborer des savoirs individuels et collectifs au fur et à mesure du projet : elle contribue alors à l'analyse des processus mis en œuvre et à la prise de distance par rapport à l'action. C'est un moyen de réguler l'avancement du projet. Elle fournit une matière réfléchie en amont et organisée qui servira au transfert. Cette capitalisation en cours d'action peut s'appuyer sur des temps spécifiques ou sur les temps de production du projet comme les réunions avec compte-rendu.

La capitalisation lorsqu'elle intervient en fin de projet repose sur la mémoire des acteurs et du projet (documents disponibles, compte-rendu...). Capitaliser en fin d'action risque de mettre en évidence principalement les réussites car l'historique des décisions, étapes, pistes non abouties ne sera pas disponible car oublié pour partie. Elle est souvent réalisée plus dans une perspective de communication et de transfert que dans une perspective de production d'un savoir collectif partagé.

La capitalisation en cours d'action implique une réflexion en amont sur la stratégie à utiliser en lien avec le projet à conduire : c'est un véritable outil de pilotage et de régulation de la production de connaissances.





Capitaliser pour progresser et pour transférer

5

Les acteurs de la capitalisation

Une capitalisation est souvent un travail collectif qui implique des acteurs différents et des compétences multiples, gage d'efficacité et de qualité : une connaissance précise des situations ou projets, une distance par rapport à ces situations et une capacité à les questionner, une capacité d'analyse, un esprit de synthèse et une aisance rédactionnelle. Même si la conception du projet de capitalisation et la validation du produit sont des étapes nécessairement collectives, la production du document lui-même est en général, pour des questions de cohérence et d'efficacité, prise en charge par une ou un petit nombre de personnes. Cela nécessite donc la désignation **d'un pilote**, d'une personne qui est plus directement responsable de la production finale et qui coordonne la démarche. Les produits attendus de la capitalisation sont définis en fonction **des bénéficiaires** qui font donc partie intégrante du processus. **Les producteurs de ressources** seront choisis en fonction de leur temps disponible, de leur intérêt et de leur compétence pour le faire. La formalisation des nouvelles connaissances produites peut soit être réalisée par les acteurs de l'expérience soit confiée à des personnes qui n'ont pas été les acteurs de l'action : au pilote, à des experts...

Le pilote

Cette fonction, clairement identifiée, est indispensable pour réguler la démarche et la production en fonction des objectifs fixés. Le pilote doit être légitime dans cette fonction : soit il est interne au collectif et reconnu par ses membres, soit il est externe et une commande précise son rôle.

Le pilote est garant de la mise en œuvre de la démarche de capitalisation :

- Il organise la mobilisation et l'utilisation des ressources : personne, temps, financement.
- Il suit l'avancement et fait des propositions pour adapter les moyens en fonction des objectifs fixés et des résultats.
- Il veille à la tenue des délais et à l'implication de chacun : par sa posture, il valorise les acquis et les expériences des contributeurs.

Le pilote peut assurer une partie de la capitalisation ou seulement la coordonner en veillant à la qualité et à l'harmonisation des productions. Il est responsable du produit final et organise sa validation. Le recours à une personne extérieure au projet à capitaliser permet d'avoir un regard extérieur et facilite l'analyse des expériences vécues.

Les bénéficiaires des produits de la capitalisation

Le profil des différents bénéficiaires potentiels et les caractéristiques de leur entreprise, de leurs organismes vont influencer le contenu et la forme des produits de la capitalisation.

Il est important de prendre en compte :

- Identifier les principaux problèmes à résoudre afin de mieux cibler les produits.
- Le mode principal d'appropriation de connaissances (écrit, oral, pratique professionnelle...), et les moyens à disposition pour transférer vont orienter les produits.
- « Au delà du renforcement des capacités individuelles des acteurs directement impliqués dans l'action, la capitalisation d'expériences doit permettre de développer les capacités des organisations qui vont avoir à mettre en œuvre des projets de même type, de même nature »³.



Capitaliser pour progresser et pour transférer

6

Les experts

Leur rôle consiste à relier les pratiques et les résultats produits à des concepts, des repères théoriques : le passage de l'expérience à la nouvelle connaissance est ainsi facilité car ils aident à poser le cadre de référence dans lequel s'inscrivent anciens et nouveaux savoirs. Pour cela il est indispensable que les experts soient impliqués dans les expérimentations et les situations professionnelles concernées et qu'ils adoptent une posture de co-production et évitent celle de « détenteur du Savoir ».

Les producteurs de ressources

Leur rôle est de produire un nouveau savoir à partir d'expériences ou de pratiques professionnelles. Il peut s'agir des acteurs de ces expériences ou de personnes extérieures à qui l'on confie cette mission.

Si la formalisation est assurée par des personnes impliquées dans les expériences, la démarche a un rôle plus formateur et contribue à l'apprentissage individuel et collectif au niveau d'une entreprise, d'un groupe de partenaires... L'écriture est un moyen d'apprendre car elle oblige l'auteur à structurer sa pensée, dépasser l'expérience pour en retirer ce qui est transférable. Lorsque la formalisation est confiée à des consultants ou des experts externes, les allers-retours entre eux et les personnes impliquées dans l'expérience contribueront aussi à la formation continue des personnes à condition que les modalités de travail choisies le permettent.

Qui sont les auteurs des produits finaux ?

Les produits de la capitalisation sont le résultat de contributions variées : les acteurs d'une expérience, les producteurs de ressources qui collectent l'information et la formalisent, les experts, le pilote qui coordonne, veille à l'harmonisation des productions, organise la validation. Se pose alors la question de l'affichage des auteurs des résultats de la capitalisation. Cette question fondamentale pour le respect de la contribution de chacun est à poser dès le démarrage. Selon la contribution de chacun, sa part de « propriété intellectuelle », la signature peut être différente.

Dans le cadre de l'expérience OPTIréseaux les experts signent les livrets car ils apportent leurs grilles d'analyse, leurs références et en sont les auteurs.

Dans le cadre de Kaléinove, la production est souvent collective : structuration du produit élaborée collectivement, rédaction confiée à un groupe de 2 ou 3 personnes, relecture par chacun, validation collective. Le produit porte uniquement les logos des partenaires et des financeurs. Pour les produits d'étude réalisés par un partenaire, les auteurs sont signataires.

Capitaliser SUR ...pour produire du savoir

Dans un environnement qui évolue sans cesse, les individus et les entreprises sont obligés de s'adapter rapidement. La gestion des connaissances d'un collectif et la production de nouvelles connaissances constitue la base d'une intelligence collective. Prendre le temps d'échanger et d'analyser en groupe des expériences, des projets permet de valoriser la créativité de chacun et d'innover par la confrontation des points de vue : la diversité est alors source de richesse. Cela suppose cependant une culture de l'échange, du partage, la conviction qu'il y a plus à gagner dans la confrontation à l'autre que dans l'isolement.





Capitaliser pour progresser et pour transférer

7

Pour qu'un collectif puisse être producteur de nouvelles connaissances à partir d'expériences, certaines conditions sont à remplir :

- La reconnaissance et la légitimité de chacun.
- Des règles de fonctionnement pour que chacun se sente en confiance : respect de l'autre, bienveillance, compréhension de la position de chacun, acceptation des différences et du questionnement, non jugement...
- Des objectifs partagés et un processus où chacun identifie ce qu'il a gagné individuellement et collectivement.
- Un langage et une culture commune à construire.
- Un diagnostic ou un historique partagé.

Au niveau individuel, chacun va construire et s'approprier une part du savoir collectif qu'il pourra ensuite valoriser.

Dans le cas d'un groupe composé d'acteurs et d'experts, les modalités de travail sont à réfléchir en amont pour que chacun soit valorisé dans ce qu'il apporte et que la position de chacun soit reconnue.

La capitalisation peut se faire de manière très large ou ciblée sur des thèmes, des questions particulières. Une capitalisation large laisse la place à l'émergence de nouvelles pistes de travail non prévues au départ mais rend le travail de structuration pour transférer plus difficile car, à un moment, il faut faire des choix au niveau des résultats à formaliser. Choisir rapidement des thèmes ou des questions à capitaliser permet de concentrer les moyens, d'avoir un axe de capitalisation lisible mais cela peut conduire à délaisser des questions intéressantes émergeant au fil de l'avancée du projet.

La production de nouvelles connaissances implique un moyen de les stocker pour les conserver. L'écrit est le premier moyen utilisé même si un enregistrement oral ou visuel peut aussi être réalisé. La transformation de l'expérience et son analyse nécessitent une structuration qui se fait par la formalisation écrite. L'écrit impose de s'arrêter et de prendre le temps de la formulation : il contribue à la prise de distance et stabilise le savoir produit.

Le rapport à l'écriture est fonction des personnes : pour certains c'est une aide, pour d'autres c'est un poids et l'écrit devient discriminant, excluant. Un processus de capitalisation n'implique pas que chaque acteur d'une expérience écrive : la parole d'acteurs peut être recueillie lors d'entretiens et formalisée par d'autres ; il est possible de faire une production écrite à deux, les interactions facilitant la formulation ; les acteurs peuvent aussi réagir sur une matière écrite par d'autres. Dans tous les cas le fait d'être co-auteur d'une nouvelle connaissance est valorisant pour tous : c'est l'exercice de l'écriture plus que le résultat écrit qui est important dans cette phase. La forme du produit issu de la capitalisation peut être simple, non aboutie tant qu'il s'agit de mettre en forme le résultat de l'expérience. Pour une étape ultérieure de partage avec d'autres, de transfert, le produit pourra être repris, éventuellement avec des ressources extérieures en communication, pour vérifier s'il est accessible, compréhensible pour le public visé. Dans cette première étape il faut donc accepter l'imperfection.

Dans le projet METROPOLE NATURE, les premières productions écrites ont été des comptes rendus des ateliers thématiques. Un rédacteur est ensuite reparti de ces documents pour formaliser un « guide de la gestion concertée » validé par les acteurs (et un comité scientifique pour la phase de transfert).

Dans le projet Kaléinove tous les partenaires ont réalisé des productions écrites, avec souvent, une première phase de "texte martyr" soumis aux autres partenaires. « Dans le cadre d'une capitalisation collective, et pour tenir les délais du plan de capitalisation, il y a un moment où il faut se lancer et passer à l'action. Nous avons appelé "texte martyr",





Capitaliser pour progresser et pour transférer

8

la première contribution écrite d'une production (on est parfois encore loin de la première version). Cette étape me paraît capitale dans tout processus de formalisation de connaissance, de capitalisation. Elle peut être douloureuse ou faire peur. Ecrire c'est un peu se dévoiler, c'est parfois reconnaître ses forces et ses faiblesses, ses échecs (surtout si on prétend capitaliser aussi sur les échecs ou les renoncements). Faire un "texte martyr" c'est aussi se confronter à l'imperfection. Cela peut se heurter à ses propres représentations, concernant le travail bien fait, le rapport à l'écrit et aux savoirs... Cela nécessite aussi d'accepter d'être aidé (accepter que d'autres viennent clarifier une idée floue, reformuler un paragraphe trop long, bouleverser un plan qui semblait cohérent...), mais cela peut aussi apporter du plaisir, lorsque le pensum est terminé, plaisir de savoir que ce texte va aider... va aider d'autres à oser prendre la plume ou le clavier, pour corriger, compléter, apporter des éclairages nouveaux. De l'expérience de Kaléinove, je retiens aussi un savoureux plaisir du petit "texte martyr" qui fait son bout de chemin... ».

Philippe Sulpice, FEVEC

Capitaliser AVEC ... pour progresser

Quelque soit la démarche de capitalisation choisie, elle permet de se poser, de prendre du recul par rapport à l'action, de se confronter aux autres et à leur manière de faire : c'est un processus d'apprentissage car elle permet de mettre en relation consciemment, de nouvelles connaissances et savoir-faire avec ceux que l'on maîtrisait et donc d'acquérir de nouvelles compétences.

La capitalisation s'appuie sur l'analyse des expériences et s'intéresse plus particulièrement aux :

- **Réussites** : c'est ce qui est le plus facile à mettre en avant car elles sont valorisantes pour les acteurs.
- **Erreurs ou échecs** : il n'est pas toujours facile de les aborder mais leur analyse est souvent plus riche d'enseignements que les réussites. Ce sera d'autant plus facile à faire que cette analyse se fera pendant le déroulement de l'action et pourra permettre de la réorienter : l'« erreur » est ainsi positivée car elle est formatrice et permet de progresser. Ce sera plus délicat si la capitalisation intervient en fin d'action car le repérage de l'erreur ne pourra pas déboucher sur une correction de l'action.
- **Blocages, temps d'arrêt surmontés** : les repérer et les analyser permet de s'intéresser aux moyens qui ont permis de les dépasser et de poursuivre l'action.
- **Pistes qui ont été abandonnées** : l'analyse des raisons de leur abandon permet d'identifier d'éventuelles « pratiques prometteuses » à reprendre ultérieurement.

Pour chaque individu, la capitalisation est donc source de progrès. En facilitant l'évolution des pratiques et des applications, c'est aussi une étape indispensable de l'innovation dans un collectif.

Capitaliser POUR ... transférer

Avant de transférer il faut bâtir une stratégie : il est important de s'interroger sur les intérêts, les plus-values, les gains à espérer dans ce transfert et donc il est nécessaire de préciser les résultats attendus pour les bénéficiaires ciblés.

La capitalisation fournit la matière nécessaire pour transférer. Les produits issus de la capitalisation seront les supports du transfert et dépendront du public visé, des usages souhaités, des moyens financiers. Ce transfert peut se faire soit en interne à une organisation, soit en externe. Si le projet de capitalisation a été conçu au démarrage de l'expérience les produits évolueront au fur et à mesure du temps.





Capitaliser pour progresser et pour transférer

Capitaliser consiste à produire une connaissance qui soit partageable. Transférer cette connaissance consiste à la rendre accessible à ceux qui n'ont pas été impliqués dans l'expérience et la capitalisation : cela suppose de formaliser cette connaissance pour la diffuser.

Définir le public et ses caractéristiques en matière d'apprentissage, de culture et de pratiques professionnelles est indispensable pour choisir les supports et modalités de transfert : quelles sont leurs attentes ? comment se posent-ils les questions ? quelles sont leurs contraintes ?

Les produits à transférer sont à définir en fonction des publics et des usages. Les documents écrits sont souvent le premier moyen pour faire partager une expérience et ses enseignements. Les films sont intéressants car ils ajoutent la dimension visuelle mais ils sont plus coûteux à produire et nécessitent aussi, dans leur phase de conception, une structuration écrite du projet. La forme des documents écrits est fondamentale : pour être lu, un document doit être facile d'accès et clair.

Le choix de la logique de transfert va se faire en fonction des bénéficiaires, des conditions possibles pour les toucher, des moyens.

Nous distinguons deux logiques de transfert correspondant à deux postures différentes :

- Disséminer ou mettre à disposition des produits, une matière capitalisée dans une logique de diffusion d'information. Le résultat n'est pas mesurable et échappe à celui qui émet les informations.
- Semer ou faciliter l'appropriation dans une logique de favoriser l'apprentissage. Le bénéficiaire est dans une attitude volontaire et le résultat peut être évalué au moins pour partie.

Expériences	Disséminateur	Semur
DELTA	Articles dans la revue POUR Documents de capitalisation politique	12 fiches formalisées suite à la 1 ^{ère} phase d'expérimentation RAPE pour DELTA (2 ^{ème} phase)
OPTIréseaux	Un guide méthodologique et technique par réseau (GMT). Cible : entreprises, experts	
METROPOLE NATURE	Expositions Articles scientifiques Guide de gestion concertée	
KALEINOVE	Des produits de différents niveaux (études, fiches repères, fiches méthodes, fiches témoignages)	Séminaires de formation Utilisation des produits pour accompagner des formateurs dans la mise en place de nouvelles formations
PSDR	Articles de recherche	Productions présentées lors de séminaires et échanges avec les chercheurs





Capitaliser pour progresser et pour transférer

10

La dissémination concerne par exemple les financeurs pour rendre compte de l'utilisation d'un financement mais pourra aussi viser à renforcer la légitimité d'un organisme sur un thème, un type de projet et ainsi créer de la valeur ajoutée. En interne à des organismes, le but sera de semer ou faciliter l'appropriation des nouvelles connaissances produites par ceux qui n'ont pas été impliqués dans l'action : dans un contexte d'incertitudes nécessitant de la créativité, de la réactivité, l'enjeu est d'innover au-delà d'une expérience. Cet objectif concerne aussi les organismes partenaires pour valoriser une expérience à reproduire. Elle intéresse enfin les acteurs et les bénéficiaires. Pour qu'une logique de transfert de type semeur ait un impact, il est indispensable, dans un premier temps, de susciter le questionnement et de donner envie de comprendre, de prendre les nouvelles idées. Avoir une bonne connaissance du public visé permettra d'adapter les produits et les modalités proposées aux questions de ce public.

Utiliser une nouvelle connaissance (une nouvelle pratique), c'est la mettre en relation avec celles que l'on maîtrise déjà. Le chemin parcouru par les acteurs qui ont produit une nouvelle connaissance ne peut être fait par les personnes qui souhaitent (ou doivent) l'acquérir. Il est possible de créer des situations de transfert qui permettent au public visé de faire une partie de ce chemin dans un temps bien plus court : le choix de ces raccourcis est à réfléchir selon le contexte, la logique des acteurs, le bon moment. Lorsque la question du transfert d'un résultat se pose il est indispensable de bien réfléchir sur l'opportunité, ou non, de proposer des raccourcis et lesquels. Parfois il sera plus judicieux de proposer les situations où les bénéficiaires refont le chemin de l'expérience, se confrontent à des problèmes et sont accompagnés pour les résoudre.

Les personnes en charge du transfert doivent être reconnues légitimes pour le faire : cela dépendra de leur position sociale (organisme, fonction, âge, place...), de leurs compétences pédagogiques ou de leur expertise.





Capitaliser pour progresser et pour transférer

La démarche de capitalisation

Concevoir le projet de capitalisation

La capitalisation d'une expérience se conduit comme un projet, c'est-à-dire que sont définis en amont : l'objectif, les résultats attendus, les moyens à mettre en œuvre, les étapes avec les échéances, les modalités de régulation et d'évaluation. Ce projet de capitalisation servira de repère : tous les éléments ne sont pas forcément définis dès le départ et il est à adapter en fonction de l'évolution de l'expérience et du contexte. Planifier ne veut pas dire rigidifier. Pour une bonne utilisation des moyens humains, une définition des rôles de chacun est nécessaire. La gestion du temps est un autre facteur important : sans échéance et date de fin, le processus risque de se diluer dans le temps.

Enjeux de la capitalisation	Pour le projet, l'entreprise ou le collectif, les acteurs, quels sont les enjeux de la capitalisation du projet ? quels sont les enjeux d'un transfert éventuel ?
Objectifs de la capitalisation	Quels critères pour choisir le plus important à capitaliser, trier ?
Résultats attendus	Quelles sont les cibles de la capitalisation et du transfert ? Quels produits à disséminer ? Quels produits pour semer, favoriser l'appropriation ? Quel est le cahier des charges ?
Etapes	Quelle est la planification dans le temps ?
Moyens	Quels moyens financiers ? Quelle allocation de temps ? Y a-t-il mobilisation de ressources extérieures ?
Pilotage	Qui pilote ? quelle relation entre lui et le collectif d'acteurs ? (comité de pilotage...) Comment se fait le lien avec le projet ? comment la capitalisation permet la régulation de l'avancement ?
Modalités de capitalisation	Quel est le rôle des acteurs ? comment sera recueillie leur contribution ? comment leur donner envie de s'impliquer ? qu'ont-ils à gagner et à perdre ? Des experts sont-ils mobilisés ? Quelle articulation avec les acteurs ? Comment est utilisé l'écrit ? quelles sont les étapes ? Comment se fait la validation des résultats de la capitalisation ?
Modalités de transfert	Quelle est la stratégie souhaitée ? quels sont les scénarios possibles ? Quel est le public cible ? Quels produits sont retenus pour le transfert (contenu et forme) ? avec quelles modalités ? Comment l'adéquation des produits et modalités de transfert avec les publics cibles est-elle vérifiée ? Comment se fait la validation des produits à transférer ?





Capitaliser pour progresser et pour transférer

12

Trop souvent, on commence à penser « capitalisation » à la fin d'un projet. Il est préférable d'intégrer la capitalisation dans le projet lui-même pour plusieurs raisons :

- La capitalisation est présentée comme un des moyens de pilotage du projet et les moyens financiers qu'elle nécessite feront partie intégrante du financement du projet.
- Il y aura une plus grande diversité de situations supports de l'analyse pour produire des connaissances et moins de risque de perte d'information pour cause d'oubli.

Conduire un projet de capitalisation c'est combiner le contenu à capitaliser (quoi) avec le processus (comment).

La démarche va dépendre du choix fait concernant les producteurs de ressources :

- La capitalisation est collective, chacun y a une part même si le niveau d'implication est variable.
- La capitalisation est confiée à un consultant ou un expert extérieur qui, soit assure seul la formalisation, soit coordonne une formalisation collective.

Accompagner un processus collectif

Permettre à un acteur opérationnel de prendre du recul et de formaliser son expérience demande le plus souvent un accompagnement, plus ou moins rapproché et intense, un travail de « maïeutique ».

La définition du projet de capitalisation intègre les étapes pour produire en fonction des questions suivantes :

- Quelles premières productions sont à faire ? avec quelles caractéristiques ? y a-t-il recherche de ressources extérieures complémentaires ?
- Dui réalise une première production ? sur quoi, pour quand ?
- Comment s'organise la concertation sur les productions dans le collectif ? (texte "martyr"...)
- Comment se fait la validation ?
- Pour le transfert, comment tester la forme et le contenu auprès du public visé ?

Pour le projet de capitalisation de Kaléinove

Ce qui a réussi

- Le travail de capitalisation collective : un cadre global négocié, une répartition des productions, des échéances, des relecteurs, un coordonnateur
- Des productions individuelles progressives avec une première étape de "texte martyr" soumis aux autres
- Des productions diffusables de chaque acteur
- Des produits appropriés par les autres acteurs du projet
- Des actions de transfert à l'occasion d'autres projets

Ce qui a moins bien réussi

- Un plan de capitalisation envisagé très tôt au début de l'expérimentation et qui n'a pas été suivi
- Une faible valorisation de certaines productions des partenaires et une appropriation partielle de certains produits spécifiques
- Des occasions de transfert insuffisantes





Capitaliser pour progresser et pour transférer

13

Passer une commande de capitalisation à une personne extérieure

Le projet de capitalisation peut donner lieu à un cahier des charges d'autant plus important lorsque la capitalisation est confiée à un ou plusieurs consultants externes. Le choix de confier la coordination de la capitalisation à une personne extérieure a l'intérêt de favoriser le questionnement et donc la clarté et l'accessibilité de la connaissance, des résultats à partager.

La capitalisation est issue de l'analyse d'expériences et débouche sur des produits : ces produits correspondent aux objectifs de la capitalisation qui peuvent évoluer en fonction des « découvertes » tout au long de la conduite du projet. Dans cette démarche les acteurs ont une place centrale pour produire le résultat. La capitalisation sert de base à l'innovation et permet aux personnes de cheminer de manière positive face au changement.

Rédacteur : Caroline DEBROUX (VIVEA)

Co-producteurs : Didier BOILEVIN, Françoise MOLEGNANA (PEACRITT) - Guitty PICHARD (VIVEA)

Autres participants au séminaire : Valérie BINDER - Martin BOISSIER (Intermède) - Philippe BONNET (Chambre d'Agriculture du Rhône) - Jean-Baptiste CHERMERY (Contrechamp) - Clémence DOUTRELEAU (DRAF) - Annie DUFOUR (ISARA) - Philippe SULPICE (FEVEC) - Lilian VARGAS (ADAYG) - Béatrix VERILLAUD (MICROFAC)