

Mai 2003

Evaluation & Capitalisation : deux démarches complémentaires pour renforcer la qualité de nos actions – P. Villeval¹

Il existe de nombreux ouvrages sur l'évaluation de projets. Il en existe également quelques uns sur la capitalisation d'expériences, même si il faut reconnaître qu'ils sont nettement moins nombreux. Il ne s'agit donc pas ici de proposer une présentation exhaustive de ces deux démarches, mais plutôt d'en rappeler les principaux traits, avant de voir en quoi elles se différencient et se complètent. Quelques exemples décrits très brièvement en conclusion soulignent que la distinction entre les 2 démarches n'est, bien sûr, pas aussi claire qu'il n'y paraît...

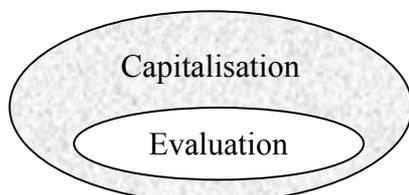
L'évaluation dont il est question ici est l'évaluation ex-post, c'est à dire l'évaluation qui a lieu en fin de projet. Il existe, par ailleurs, d'autres types d'évaluation, tels que l'évaluation des besoins ou encore le suivi-évaluation, qui ne seront pas évoqués.

Pourquoi vouloir distinguer les 2 démarches ?

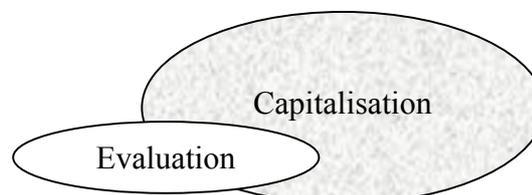
L'évaluation est un moment particulièrement important dans la vie d'un projet. Mais, au delà de l'enjeu qu'elle représente pour le projet concerné, elle contribue à la capitalisation d'expériences, même si ce n'est pas son seul objectif et si il existe, par ailleurs, d'autres démarches pour capitaliser.

Cependant, si l'évaluation devrait être en principe considérée, avant tout, comme un moyen de capitaliser une expérience, elle est parfois limitée – par un bailleur, par l'opérateur concerné, par un partenaire... - à des objectifs strictement restreints aux seuls intérêts du projet concerné, et ce, au risque de lui faire perdre sa dimension d'apprentissage. Il ne s'agit plus alors d'apprendre, de remettre en cause une intervention, mais plutôt de la défendre coûte que coûte.

En principe,



En réalité,



Les 2 démarches se recouvrent en partie, mais pas totalement. Aussi, il a semblé important de clarifier leur contenu pour permettre notamment aux équipes sur le terrain, souvent très occupées par des considérations opérationnelles, de garder à l'esprit que :

1. l'évaluation ne doit pas se limiter à formuler un jugement sur un projet ou à le défendre vis-à-vis d'un bailleur, mais que c'est aussi, et surtout, une formidable occasion de

¹ Responsable du secteur Méthodologie de projet au siège de Handicap International à Lyon (France)

capitaliser une expérience. Cela suppose d'inscrire l'évaluation dans des cycles d'apprentissage personnelle et institutionnelle.

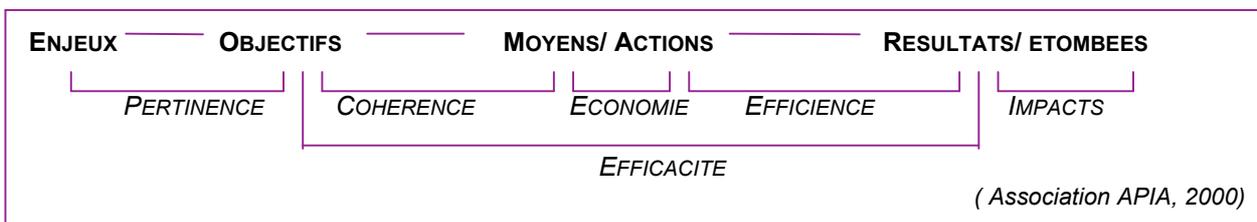
2. la capitalisation ne passe pas uniquement par de l'évaluation, et n'a pas pour objectif premier d'apprécier, de juger un projet, mais de produire de « la connaissance partageable » pour reprendre l'expression de Pierre de Zutter.

Loin de vouloir opposer les 2 démarches, nous souhaitons au contraire les distinguer pour permettre aux équipes de pouvoir mieux les saisir et mieux travailler sur les nécessaires articulations, passerelles qui doivent exister entre elles.

Il s'agit donc en quelque sorte de construire un modèle – qui caricature de fait la réalité en distinguant de manière très nette l'évaluation et la capitalisation – pour mieux le remettre en cause en le confrontant à la réalité.

L'évaluation, une étape essentielle du cycle de projet

L'évaluation est une étape importante du cycle de projet. Elle doit notamment permettre de porter un jugement sur ce qui a été réalisé, de formuler des recommandations et d'élaborer une stratégie pour les phases ultérieures au vu de l'évolution du contexte. Il ne doit cependant pas s'agir d'une appréciation *au feeling* de la part d'un expert. De plus, l'évaluation doit également permettre de tirer des leçons de l'expérience et de rendre compte de la qualité de l'action aux parties prenantes concernées (partenaires, bénéficiaires, bailleurs...). Aussi, l'analyse du projet doit être réalisée au regard de critères clairement identifiés par le commanditaire. Les critères classiquement utilisés sont l'efficacité, l'efficience et la pertinence du projet.



Des indicateurs doivent permettre de mesurer chacun des critères. Par exemple, le ratio « nombre de kilomètres de route /coût du projet » peut être un indicateur pour mesurer l'efficience d'un projet de réhabilitation de route.

Il existe différentes méthodes d'évaluation : méthode systémique, méthode des effets, enquête...

Quelque soit la méthode retenue, une évaluation a lieu en trois temps :

1/ La rédaction des termes de référence de l'évaluation. Elle est réalisée par le commanditaire de l'évaluation et doit être aussi complète que possible. Il s'agit de donner l'ensemble des informations ou sources d'informations pertinentes et d'exposer aussi précisément que possible ce qu'on attend de l'évaluation. C'est une condition indispensable pour que l'évaluation réponde aux attentes du commanditaire.

2/ La réalisation de l'évaluation. Cette étape va de la sélection de l'évaluateur à l'acceptation du résultat de l'évaluation, souvent sous forme de rapport, par le commanditaire. C'est en général l'évaluateur qui définit la méthode d'évaluation qui doit lui permettre de répondre aux questions posées dans les termes de référence.

3/ L'utilisation du résultat de l'évaluation. La phase de débriefing auprès des personnes en charge de la gestion du projet et des partenaires est tout à fait importante. L'évaluation n'a d'intérêt que si elle a un impact, directement ou via les questions qu'elle suscite, sur la mise en œuvre du projet.

Trop souvent on a tendance à négliger la rédaction des termes de référence et à ne pas suffisamment valoriser les résultats de l'évaluation. Or chacun des trois temps cités précédemment sont d'égale importance pour que l'évaluation ait réellement un intérêt.

La capitalisation d'expériences, une nécessité pour le développement d'une organisation

La capitalisation d'expériences s'inscrit dans le cadre plus large de **la gestion des connaissances** (*Knowledge management*). Cette dernière se fonde sur le constat que la connaissance disponible au sein d'une organisation est l'un de ses principaux capitaux. Il est ainsi de son intérêt de mettre en œuvre un mode de management qui reconnaisse, en premier lieu, que chacun de ses membres est dépositaire d'une certaine connaissance. Au delà, il doit permettre à chacun d'enrichir ses connaissances et d'accéder à celles dont il a besoin selon des modalités adaptées. Cela suppose notamment une gestion documentaire tenant compte des besoins de ces utilisateurs, un système informatique (intranet/internet) qui facilite l'accès à l'information, un repérage des connaissances cruciales pour l'organisation au vu de son mandat et de sa stratégie, la capitalisation de l'expérience ayant trait à ces connaissances, l'existence d'une certaine confiance entre collaborateurs pour favoriser les échanges d'informations... Cela revient finalement à envisager l'organisation comme une « organisation apprenante ».

L'information peut effectivement être considérée comme un capital, mais un capital particulier : plus on le partage, plus il s'enrichit. Ainsi pour reprendre l'image proposée par Pierre de Calame (FPH, 2001), 100 informations mises en commun par 100 personnes seront 100 informations pour chacun si elles sont « opératoire », alors que 100 francs mis en commun sont toujours qu'un franc chacun. Ceci étant dit, l'identification de l'information utile, dans un délai raisonnable, est aujourd'hui largement compliquée par la surinformation à laquelle nous sommes confrontés. Elle suppose la mise en place d'un dispositif

« De 1447, date à laquelle Gutenberg inventa l'imprimerie, à 1750, le volume global de l'information a doublé. Ce volume doubla encore de 1750 à 1900, et fit de même entre 1900 et 1950. Certains estiment qu'il y aura dorénavant un doublement de l'information tous les 5 ans. Si le développement actuel se poursuit, il y aura un doublement de l'information tous les 72 jours en 2020. Nous sommes entrés dans l'ère du « trop-plein » d'information. » (Arthur Andersen Management)

La capitalisation peut être définie comme « **le passage de l'expérience à la connaissance partageable** » (De Zutter, 1994). C'est un processus qui doit permettre de valoriser une expérience pour qu'elle permette non seulement aux personnes qui la vivent de développer leurs compétences et d'enrichir leurs connaissances, mais aussi à l'institution, au sein de laquelle ils travaillent, de développer ses champs de savoir.

Pour sa part, Michel Grundstein distingue 2 types de connaissance au sein de l'entreprise: les connaissances explicites et les connaissances tacites.

Les deux catégories de connaissances de l'entreprise



Sur cette base, Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi, cités par Michel Gründstein, décrivent 4 modes de conversion de l'information au sein d'une organisation :

1. **« Du tacite au tacite »** : c'est la socialisation où les connaissances tacites des uns (notamment celles du maître) sont transmises directement aux autres (notamment à l'apprenti) sous forme tacite, par l'observation, l'imitation et la pratique. Au cours de ce processus aucun des protagonistes n'explique son art pour le rendre directement accessible à tous. Ces connaissances ne pourront donc pas être exploitées au niveau collectif de l'entreprise.
2. **Du tacite à l'explicite** : c'est l'externalisation où l'individu essaie d'expliquer son art et de convertir son expérience en connaissances explicites.
3. **De l'explicite à l'explicite** : c'est la combinaison où l'individu combine divers éléments de connaissances explicites pour constituer de nouvelles connaissances, explicites elles-aussi.
4. **de l'explicite au tacite** : c'est l'intériorisation où, peu à peu, les connaissances explicites diffusées dans l'organisation sont assimilées par le personnel. Ces nouvelles connaissances viennent compléter la somme des connaissances dont dispose l'individu. Elles sont intériorisées et deviennent partie intégrante de chacun. Les connaissances explicites deviennent tacites. »

De...

↗

à la...

	Connaissance tacite	Connaissance explicite
Connaissance tacite	<i>Socialisation</i>	<i>Extériorisation</i>
Connaissance explicite	<i>Intériorisation</i>	<i>Combinaison</i>

A partir de cette grille de lecture des connaissances de l'entreprise, la capitalisation peut s'apparenter au processus d'extériorisation.

La capitalisation va de la réflexion d'une personne sur ses savoir-faire, à la production d'un support (Rapport, vidéo, CD Rom...), jusqu'à sa diffusion et à son utilisation par d'autres personnes

La capitalisation existe depuis toujours dans le secteur de l'économie lucrative : pour être compétitif par rapport à ses concurrents, il faut sans cesse tirer des enseignements de ce qui est fait pour améliorer les procédés et les méthodes. Il est également moins complexe de capitaliser sur des procédés techniques, que sur des démarches de développement, qui ont une dimension humaine complexe, difficile à appréhender.

La capitalisation n'est pas non pour autant une idée nouvelle au sein des OSI. Elle tend simplement à être davantage reconnue et mieux définie.

Comme l'évaluation, la capitalisation doit permettre d'améliorer des pratiques. Mais, au delà, **elle peut être considérée comme une démarche éthique dans la mesure où elle consiste également à s'interroger sur le sens de ce que nous faisons.** Cela peut aller jusqu'à s'interroger sur le mandat ou l'éthique de l'institution.

On peut distinguer deux grands types de capitalisation :

- La capitalisation à partir d'un projet
- La capitalisation transversale à plusieurs projets :

La capitalisation sur une expérience se déroule en général en 3 temps :

1/ Elaboration d'un cahier des charges. Il doit préciser en particulier :
le projet concerné,
la problématique que va illustrer le travail de capitalisation,
le résultat attendu (type de support, format, langue
les conditions de travail (durée, statut, localisation, référent)

2/ La réalisation du travail de capitalisation proprement dit. Deux cas de figure sont envisageable : il est réalisé par la personne qui a vécu l'expérience avec l'appui éventuel d'un tiers, il est réalisé par un tiers qui interviewe les personnes qui ont vécu l'expérience à capitaliser.

3/ La valorisation du support produit lors de la capitalisation. Il doit être mis en forme selon le format défini dans le cahier des charges, archivé au centre de documentation, diffusés aux utilisateurs potentiels et auprès de nos partenaires, utilisé dans les formations internes...

Trop souvent les supports qui sont produits sont peu diffusés et/ ou peu utilisés en raison de leur format inadapté (document trop fastidieux à lire, manque de synthèse, forme peu attrayante, pas disponible dans la langue de travail des utilisateurs potentiels ...). On constate ainsi ce paradoxe de la surinformation d'un côté, et de la difficulté pour trouver l'information utile dont nous avons besoin à un moment donné.

Deux conditions relevées par Pierre Calame : utilité et diffusion par des réseaux humains, même si les autres formes de réseaux peuvent avoir leur intérêt.

Deux démarches différentes

Malgré les similitudes qui existent entre la capitalisation et l'évaluation – toutes deux consistent en une analyse d'une expérience qui vise notamment à améliorer nos pratiques – elles diffèrent, tant en terme d'objectif que de méthode. A partir des éléments rappelés précédemment sur chacune des deux démarches, on peut proposer la grille d'analyse ci-dessous pour essayer de les distinguer :

	Evaluation	Capitalisation
--	------------	----------------

Objet	Projet / activité	Expérience
Objectifs	Programmer les phases ultérieures du projet. Communiquer auprès de l'ensemble des acteurs concernés par le projet. Démontrer la pertinence et la qualité d'un projet à un bailleurs pour obtenir un financement. Contrôler la réalisation des activités prévues dans le document de projet.	Tirer des enseignements de notre expérience, pour améliorer nos pratiques Partager les leçons apprises, entre les différents acteurs de l'organisation, et avec nos partenaires. Faire vivre la mémoire institutionnelle de l'organisation. Enrichir des positionnements stratégiques et techniques. Questionner les positionnements politiques.
Résultat attendu	Formuler un jugement sur une pratique.	Produire de la connaissance partageable.
Origine	Interne : les personnes en charge de la gestion des programme. Externe : bailleurs de fonds, partenaires.	Interne : les personnes en charge de la gestion des programme.
Méthode	Analyse d'une pratique au regard de critères.	Analyse d'une pratique au regard d'une problématique.
Utilisateurs principaux	Les acteurs concernés par le projet : équipe projet, partenaires, bailleurs de fonds...	Toute personne confrontée à la même problématique que celle sur laquelle a porté la problématique

En principe, et comme cela a été mentionné en introduction, la distinction entre évaluation et capitalisation est sûrement trop caricaturale. Ainsi, les objectifs mentionnés pour la capitalisation devraient également s'appliquer à toute évaluation... « en principe »... En réalité, nous savons que ce n'est pas toujours le cas – et ce pour différentes raisons :

Les difficultés de certains à remettre en cause une méthode, une approche ne favorisent pas, à l'évidence, l'inscription de l'évaluation dans une logique d'apprentissage : soit l'évaluation est positive et cela prouve que finalement on sait déjà ce qu'on a à savoir, soit elle est plus nuancée et c'est probablement parce que l'évaluateur n'a pas réellement compris ce qui a été fait...

Des contraintes financières, bien réelles, peuvent pousser une équipe à ne voir dans une évaluation qu'un moyen pour défendre son projet.

L'évaluation peut être imposée par un tiers extérieur. Elle peut alors être considérée comme une contrainte à gérer, tant bien que mal, et pas vraiment comme une formidable occasion d'apprendre de l'expérience. Une évaluation, ça peut s'imposer ! Pas une capitalisation ! Il faut que les personnes concernées en ressentent l'envie, le besoin et qu'ils aient les moyens nécessaires pour cela, du temps notamment.

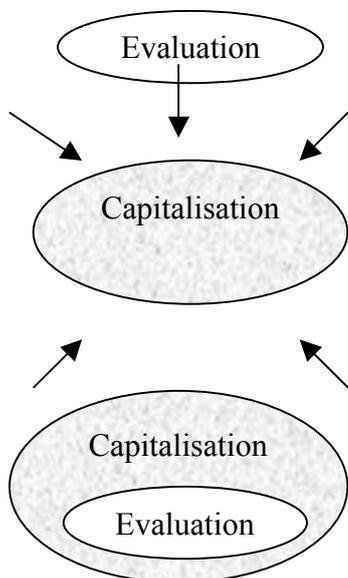
...

Nous pourrions sûrement identifier d'autres raisons qui expliquent l'écart entre le « en principe » et le « en réalité ». Mais au delà de ces raisons, et quelques soit leur légitimité, il faut probablement essayer de lier le plus possible évaluation et capitalisation à défaut de pouvoir inscrire l'une dans l'autre.

Evaluer pour capitaliser ? Capitaliser pour évaluer ?

Une évaluation peut fournir des éléments pour capitaliser. Cependant un travail de capitalisation peut se faire sans qu'il y ait systématiquement une phase d'évaluation. Si une articulation entre ces deux types de travaux peut s'avérer tout à fait pertinente, il est essentiel de ne pas les confondre dans la mesure où ils sont de nature différentes, même si ils concourent à un même objectif général, l'amélioration de la qualité de nos actions.

Les articulations entre évaluation et capitalisation doivent probablement être définies en fonction des impératifs des projets, des enjeux particuliers à capitaliser, des contraintes financières... Aussi, plutôt que de proposer une recette, il nous a semblé plus judicieux d'illustrer très brièvement différents cas de figure possibles :



L'évaluation comme source d'information pour la capitalisation

L'évaluation conduit très souvent à la production d'informations synthétisées et analysées, selon un certain nombre de critères et l'interprétation de l'évaluateur, sur un projet. A ce titre, un rapport d'évaluation est une source d'information privilégiée pour capitaliser une expérience. De nombreux travaux de capitalisation font ainsi référence à des évaluations. On peut par exemple faire référence ici aux analyses transversales commanditées par le F3E. En effet, « chaque analyse fait le point sur un thème commun à plusieurs études et évaluations soutenues par le F3E. Pour élargir le dialogue, elle présente des références puisées auprès des membres du F3E, de leurs partenaires et d'autres intervenants spécialisés » (extrait du site internet du F3E).

L'évaluation comme composante d'une capitalisation

L'évaluation peut être définie et planifiée dans le cadre d'un travail plus vaste de capitalisation. Le lien entre les deux démarches est alors très explicite.

Ainsi, dans le cadre de la capitalisation conduite par Handicap International sur ses interventions en développement rural dans des contextes de post crise, l'association a sollicité des consultants locaux pour évaluer l'impact de 4 projets mis en œuvre dans le passé. L'élaboration des termes de référence, la définition collective de la méthode d'évaluation et la lecture transversale de leurs conclusions a permis d'identifier un certain nombre d'enseignements à partir de notre expérience. Cette histoire est racontée dans la dernière publication du COTA sur les histoires d'évaluation (COTA, 2003).

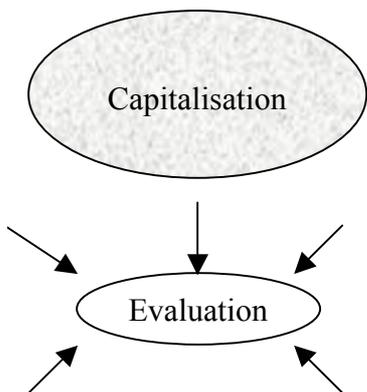
Dans la même logique, l'évaluation² de nos réussites et difficultés dans la construction et la réhabilitation de centres de réadaptation a été une base essentielle pour la rédaction d'un guide technique fondée sur nos expériences et pratiques (MEJIA, 2001).

La capitalisation comme préalable à l'évaluation

Une capitalisation peut également permettre de nourrir et d'affiner des termes de référence d'une évaluation en étayant une problématique à laquelle le projet a été confrontée. Cet exercice se distingue d'une phase d'auto évaluation qui est plus ou moins formellement réalisée au préalable à une évaluation. Cette phase consiste en effet pour une personne ou une équipe à évaluer le projet dont ils ont la charge, à identifier les hypothèses à vérifier et les questions en suspens. Il ne s'agit pas d'étudier une problématique.

Ainsi, suite à son intervention au Gabon, la personne en charge, sur le terrain, de ce programme a réalisé un travail de capitalisation (Fehrenbach, 2002), à partir de son expérience, sur une problématique essentielle pour le projet : *Comment HI a concilié les stratégies et intérêts des différents acteurs concernés par le projet (i.e. : le HCR, les réfugiés, le comité national, les organisations gabonaises et HI) ? Comment (en terme d'approche, de méthode, et avec quel outils) HI a géré les divergences entre ces acteurs, et valoriser les convergences ?*

Une évaluation devait avoir lieu suite et à partir de cette capitalisation. Pour différentes raisons, notamment financières, elle n'a finalement pas pu avoir lieu.



² Cette évaluation a été réalisée par voie de questionnaires, d'analyse de documents internes (déjà disponibles au siège ou transmis par les équipes sur le terrain) et la réalisation d'une mission au Kosovo.

Bibliographie

L'évaluation de projet

APIA, 2000, *Petit recueil de méthode d'évaluation*, 42p.

Descroix Sandra & Leloup Claire, 2001, *Organiser l'évaluation d'une action de développement dans le sud – Un guide pour les ONG du nord*, Hors série n°2, COTA, 82p.

Descroix Sandra, 2003, *Histoires d'évaluation*, Hors série n°4, COTA, 130 p.

F3E/ IRAM, 1996, *L'évaluation un outil au service de l'action*, 74p.

MAE France, 2003, *Guide de l'évaluation*, 67p.

La capitalisation d'expériences

De Zutter, 1994, *Des histoires, des savoirs et des hommes - L'expériences est un capital*, FPH, 137p.

Fehrenbach Claire, 2002, *Programme d'assistance aux réfugiés, Le cas du Gabon*, Handicap International, 39p.

FPH, 2001, *Analyser et valoriser un capital d'expériences – Repères pour une méthode de capitalisation*, Document de travail des éditions Charles Léopold Mayer n°125, 206p.

Grundstein Michel, 2000, *Gameth : un cadre méthodologique pour repérer les connaissances cruciales pour l'entreprise*, 13p.

Mejia John, 2001, *Guide de programmation pour la réalisation d'un centre de rééducation et d'appareillage*, Handicap International, 56p.

Prax Jean-Yves, 2000, *Le guide du Knowledge management*, Ed. Dunod