

Tirer le meilleur parti des évaluations et capitalisations



Trois exemples de la pratique : Swissaid, Fondation Terre des hommes, Helvetas

Qu'est-ce qui distingue une capitalisation d'une évaluation ? Quelle démarche choisir et à quel moment ? La première partie de cette fiche permet d'éclairer, à partir de six critères, les spécificités de l'évaluation externe et celles de la capitalisation.

La deuxième partie de la fiche met en évidence les liens entre évaluation externe et capitalisation à partir de l'expérience de trois organisations membres de la Fedevaco.



Projet de la Conservation de la Nature (NCP) de la DDC, avec Farmahem et le soutien technique d'Helvetas. Octobre 2023. Bregalnica, Macédoine du Nord. © Farmahem

ÉVALUATION EXTERNE ET CAPITALISATION D'EXPÉRIENCES : DE QUOI PARLONS-NOUS ?

ÉVALUATION EXTERNE	CAPITALISATION D'EXPÉRIENCES
FINALITÉ	
Priorité : Redevabilité • Évaluer le degré d'atteinte des résultats attendus. • Déterminer la pertinence, l'efficacité, l'efficience et les chances de durabilité du projet/programme, sur la base du cadre logique et des données collectées. • Vérifier les hypothèses d'impact. • Porter un regard externe enrichissant qui facilite la prise de recul.	Priorité : Apprentissage collectif • Analyser les processus qui ont permis ou non d'atteindre les résultats escomptés. • Créer de la connaissance à partir des expériences vécues afin d'améliorer les pratiques. • Se concentrer sur l'opinion et l'expérience des personnes impliquées.
COMMANDITAIRE	
Organisation qui finance un projet (bailleur).	Parties prenantes d'un projet/programme ou bailleurs.
RÉALISATION	
Personne ou équipe externe au projet/programme (consultant-es, expert-es, pair-es).	Toutes les parties prenantes d'un projet/programme (regard interne). La capitalisation a parfois besoin d'un-e accompagnant-e qui facilite.
TEMPORALITÉ	
• Généralement en fin de phase ou en fin de projet/programme • Elle peut aussi être réalisée avant la mise en œuvre d'un programme (ex ante), à mi-parcours, ou quand l'intervention est terminée (ex-post).	Pendant toute la durée du projet/programme, avant, pendant ou après une évaluation externe.
DESTINATAIRES	
Bailleurs, ONG responsable du projet/programme, partenaires, voire bénéficiaires.	Définis dans les termes de référence de la capitalisation (ex : bénéficiaires, ONG, réseaux travaillant dans le même domaine, ministères concernés, bailleurs, etc.).
LIVRABLES OU SUPPORTS	
Rapport incluant des leçons apprises et des recommandations.	Définis selon les destinataires et les enjeux (ex : fiches, vidéos, etc.).
REMARQUES	
• Pour les projets/programmes d'une durée de trois-quatre ans et avec un certain budget, la plupart des bailleurs voire les organisations elles-mêmes exigent une évaluation externe, généralement en fin de phase. Le but est de déterminer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la pérennité du projet/programme. • L'évaluation comprend des recommandations pour une prochaine phase qui conduiront, au besoin, à des ajustements et réorientations.	La capitalisation permet à chaque protagoniste d'analyser, de son point de vue, les résultats et les processus d'une action dans un contexte spécifique. Elle peut être réalisée avant, pendant ou après une évaluation externe.

Dans le secteur de la coopération internationale

Les modalités de l'évaluation dans le secteur de la coopération internationale font l'objet de débats réguliers. Depuis les années 1990, elles ont évolué et s'orientent davantage vers des méthodes plus qualitatives et inclusives, axées sur l'apprentissage et l'adaptation pour maximiser l'impact et la pérennité des projets. Les évaluations sont devenues plus participatives, sensibles au genre et aux droits humains. Elles intègrent une analyse des effets à long terme, ainsi que des outils de cartographie en temps réel ou des applis mobiles. Cela permet de mieux comprendre comment les projets influencent les relations de pouvoir et les dynamiques sociales au sein des communautés. Dès 2017, le F3E a introduit les notions et modalités d'évaluations apprenantes et d'évaluations transformatives¹. Elles visent à repenser l'évaluation au-delà de l'outil d'accompagnement et de redevabilité du cadre logique de projets, en élargissant le questionnement, le temps de dialogue, etc. Il y a unanimité aujourd'hui sur la nécessité que les personnes chargées de la qualité dans une organisation fassent dialoguer les démarches.

QUE DIT LA PRATIQUE ?

Les trois exemples suivants montrent que, dans la pratique, évaluation et capitalisation sont souvent imbriquées.

Capitalisation tout au long d'un programme et évaluation externe en fin de phase



L'expérience de Swissaid

En 2021, Swissaid a lancé le programme d'agrobiodiversité CROPS4HD. Prévu sur dix ans, il promeut la production de 12 cultures traditionnelles négligées, comme le wanzu, le moringa, le fonio ou l'amarante, dans quatre pays partenaires : le Niger, le Tchad, la Tanzanie et l'Inde. Le programme est réalisé avec l'Institut de recherche de l'agriculture biologique (FiBL) et l'Alliance pour la souveraineté alimentaire en Afrique (AFSA). L'approche couvre trois domaines : production et identification des espèces les plus propices, commercialisation et politique, pour renforcer les systèmes semenciers paysans et protéger les droits des paysan·nes à vendre ou échanger leurs semences. Les enjeux d'apprentissage sont importants entre les personnes responsables de ces trois domaines et de trois organisations très différentes.

La capitalisation continue sur quatre ans vise à :

- échanger dans chaque pays, assurer la coordination scientifique ;
- échanger entre les quatre pays ;
- partager les expériences et appliquer si possible ce qui fonctionne dans les différents projets ;
- apprendre des échanges d'expériences positives sur les systèmes de semenciers paysans et améliorer les pratiques.

Concrètement, Swissaid a désigné des points focaux thématiques qui animent des communautés de pratiques régionales. Ces communautés se rencontrent deux fois par mois. Des ateliers thématiques virtuels sont aussi organisés une fois par an surtout pour identifier ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Des visites sont planifiées

¹ Bockelie J., Boisteau Ch. Pioch L., 2017 (F3E), *Comment renforcer les apprentissages et les changements à travers l'évaluation ? Analyse de pratiques pour une évaluation transformative*, Les collections du F3E, Point de vue sur ; et F3E, 2023, Fiche 2 : *Capitalisation, évaluation et suivi-évaluation : Quels liens tisser entre suivi-évaluation, évaluation et capitalisation : va-t-on vers une fusion des démarches ?*

pour que quelques personnes puissent voir ce qui est mis en place dans un autre pays.

À leur retour, elles transmettent leurs observations et nouvelles connaissances aux équipes de leur pays et réfléchissent à la manière de les appliquer dans les autres contextes. La capitalisation est fondamentale quand un projet concerne plusieurs pays car elle favorise les échanges Sud-Sud. De plus, l'approche d'apprentissage en continu nourrit l'évaluation externe prévue en fin de phase, et inversement pour la phase suivante.

La capitalisation continue entre plusieurs pays présente aussi des défis : l'implication des partenaires avec différentes langues de travail et la connexion internet.

La perspective d'organiser des évaluations par les pair-es (*peer evaluations*) entre les membres de l'Alliance Sufosec à laquelle appartient Swissaid est positive.

Capitalisation ponctuelle et évaluation externe imbriquées et réalisées par une même équipe

L'expérience de la fondation Terre des hommes



La fondation Terre des hommes (Tdh) a mis en œuvre, entre 2011 et 2024, le Programme Côte Nord en Colombie. Son objectif : garantir la protection des enfants et adolescentes victimes du conflit armé par des actions simultanées dans leurs environnements scolaire, familial, communautaire et institutionnel (voir *Fiche 10, page 172*). En lien avec le désengagement de Tdh en Amérique latine, une évaluation externe du programme était requise avant la fermeture de la délégation. En complément, l'institution a souhaité une démarche de capitalisation. Les deux exercices se sont chevauchés un temps pour se nourrir mutuellement et optimiser les ressources (éviter de mobiliser deux fois les parties prenantes). La capitalisation a pu remplir son objectif spécifique, et distinct de l'évaluation : transférer les savoirs les plus importants, les expériences et les méthodologies les plus adaptées aux actrices et acteurs pertinents des territoires, et renforcer les capacités des communautés pour le développement d'initiatives. Tdh a souhaité ainsi assurer la pérennité à long terme des stratégies les plus performantes et pertinentes depuis son arrivée en Colombie.

La préparation du cadre méthodologique a été essentielle pour que les deux exercices soient menés simultanément sans confusion et pour respecter des objectifs distincts mais complémentaires. Les termes de référence de chaque exercice ont été définis lors d'ateliers participatifs et consultations communautaires qui ont mis en évidence les enjeux d'apprentissages propres à la capitalisation et les questions d'évaluation pour rendre compte aux bailleurs. Des consultant·es ont accompagné la capitalisation et la production des livrables, et réalisé l'évaluation externe. La capitalisation a rempli de manière optimale l'objectif de consolidation et légitimation des savoirs et savoir-faire des membres de l'équipe et de la communauté, dont les groupes de jeunes. En perspective du désengagement, elle a généré des apprentissages institutionnels. En reconnaissant le travail des parties prenantes des projets et les objectifs atteints et en rendant formelle, explicite et attractive l'expérience acquise, la capitalisation a facilité la fermeture du programme, la transition et le nouveau départ pour l'équipe Tdh et les communautés.

Capitalisation avant évaluation externe en fin de projet

L'expérience d'Helvetas



Chez Helvetas, de nombreux programmes sont réalisés sur dix ans. La capitalisation est prévue dans le financement de la 3^e phase (étape de désengagement). Elle permet aux personnes concernées de réfléchir à ce qu'elles ont fait et appris. C'est une manière d'ancrer les expériences menées et de valoriser les réalisations. Les parties prenantes peuvent s'exprimer sans crainte d'être jugées, ce qui permet de parler aussi bien des succès que de ce qui n'a pas bien fonctionné. Chez Helvetas, la capitalisation intervient surtout avant une évaluation externe pour que les réflexions menées nourrissent l'évaluation externe.

La section « *Learning and Innovation* » est responsable de la promotion de cette démarche. La plupart des collaborateurs et collaboratrices sont capables de faciliter un tel processus. Pour Helvetas, la capitalisation va au-delà des leçons apprises. Les livrables favorisent les échanges à l'interne d'une organisation et entre toutes les parties prenantes d'un projet/programme. Ils sont utiles pour le plaidoyer et la pérennité de l'intervention.

Les facteurs culturels doivent être pris en compte au lancement d'une capitalisation. Dans les pays où les décisions sont prises de manière très centralisée, la capitalisation, comme l'autoévaluation, sont des approches nouvelles. Il faut prendre du temps pour expliquer la démarche et encourager toutes les parties prenantes à s'exprimer. Et il faut un climat de confiance pour que chacun-e puisse donner son avis. Des perspectives différentes peuvent apparaître qui méritent d'être discutées.

LEÇONS APPRISSES SUR LES LIENS ENTRE CAPITALISATION ET ÉVALUATION

1. Mieux cadrer et documenter l'apprentissage tout au long du projet facilite l'évaluation externe finale et encourage les échanges Sud-Sud.

Les points focaux qui animent les communautés de pratique de Swissaid sont primordiaux pour intégrer la capitalisation d'expériences tout au long d'un programme. Diverses formes d'échanges (par pays, entre pays, etc.) et la mise à disposition des informations et pratiques prometteuses sont essentielles.

2. Participer à des alliances ou réseaux de partage des savoirs permet d'organiser des évaluations par les pair-es.

Cette forme d'évaluation permet à la fois de répondre à l'exigence d'un regard externe sur un projet et de favoriser l'apprentissage pour les équipes évaluées et celles qui réalisent l'évaluation.

3. Établir des termes de référence distincts pour la capitalisation et l'évaluation externe, confier ces démarches à des consultant-es différent-es.

L'expérience montre que l'accompagnement de la capitalisation, y compris la réalisation des livrables, et l'évaluation externe ne devraient pas être confiés aux mêmes personnes. Si cela doit malgré tout être le cas, comme Tdh l'a vécu, il faut un cadrage méthodologique très précis et une forte implication interne dans le suivi des mandataires. Ces deux démarches sont différentes et ne doivent pas être fusionnées mais être complémentaires pour répondre avec succès à des objectifs différents. De plus, les compétences requises pour rédiger un rapport d'évaluation ne sont pas les mêmes que celles qu'il faut pour réaliser des livrables adaptés aux publics cibles.



À RETENIR

- ✓ Un atelier « Sud-Sud » dynamise les connaissances, les compétences et les savoirs techniques des participant·es, tout en élargissant les partenariats interpersonnels.
- ✓ La capitalisation n'exclut pas l'évaluation externe et l'évaluation externe n'exclut pas la capitalisation. Elles sont complémentaires. Redevabilité et apprentissage ne s'opposent pas.
- ✓ Le *monitoring* ou dispositif de suivi-évaluation est le socle indispensable des deux démarches. Pour la capitalisation, la récolte d'informations tout au long du projet/programme dépasse les éléments du cadre logique pour retranscrire une mémoire des déclics, changements et décisions qui ont un impact sur l'évolution du projet/programme.
- ✓ La capitalisation est plus large et plus exploratoire que les nouvelles formes d'autoévaluation/évaluation apprenantes.
- ✓ La capitalisation est très appropriée pour les phases de désengagement. Elle contribue à la pérennité d'un projet/programme.
- ✓ De plus en plus de bailleurs, dont la DDC, demandent des capitalisations.
- ✓ Pour les organisations commanditaires d'une capitalisation, le processus est aussi important que le produit final.
- ✓ La capitalisation renforce l'équipe. Elle encourage l'autonomie des individus et des équipes.
- ✓ Produire des livrables de capitalisation consomme beaucoup de ressources humaines et financières. Ils doivent être prévus dans la planification de projet/programme si la capitalisation est intégrée.



TÉMOIGNAGE

« Personnellement, j'encourage beaucoup la capitalisation. Elle apporte une grande plus-value : elle met en lumière les ressentis et déterminants du succès. Avant, je faisais l'évaluation du processus, mais les déterminants qui expliquent les résultats étaient moins saillants. Ils ressortent mieux dans la capitalisation. Je demande aux acteurs : pourquoi avons-nous obtenu ces résultats ? Qu'avons-nous insuffisamment mis en lumière ? Comment ferions-nous si c'était à refaire ? C'est bon d'avoir quelqu'un de l'extérieur pour nous challenger. L'accompagnateur aide à aller au-delà de la description et à faire émerger des évidences. Mais personne ne peut décrire ce que les acteurs ont ressenti. »

Bruno Nébié, responsable Qualité & Redevabilité de Tdh-Burkina Faso



Retrouver l'ensemble des fiches outils, des retours d'expériences pratiques, des témoignages ainsi que la version numérique du guide : *Outils de capitalisation : apprendre des expériences de coopération au développement (2025)*, sur la page « Capitalisation » du site de la FGC : <https://link.fgc.ch/capitalisation>

