

Capitaliser pour préparer un désengagement : un levier pour la pérennisation des résultats du programme



Cette capitalisation d'expériences menée par la Fondation Terre des hommes illustre particulièrement bien la méthodologie rigoureuse mise en place, étape par étape, pour fixer les apprentissages de dix ans de programme. Cette approche a permis d'atteindre des résultats couvrant trois logiques de capitalisation. Le processus et les livrables ont été réfléchis et adaptés avec et pour chaque public cible.



Couverture de la publication *Ecosistema de protección*, produit de la capitalisation. © Cambio & Praxis


Terre des hommes
Aide à l'enfance.

Organisation: Fondation Terre des hommes, Aide à l'enfance (Tdh)

Partenaire: Délégation Terre des hommes Colombie

Pays:
Colombie, Côte Nord

Date et durée du projet:
2023-2024 | 12 mois

Budget total:
CHF 22 000
(coût de la consultance)¹


LOGIQUE N° 1
Mémoire
Professionnalisation


LOGIQUE N° 3
Influence
Empowerment


TYPE N° 1
Ponctuel

Thèmes :

Protection

Enfance

Empowerment

Désengagement

LE PROJET EN BREF

Le programme Côte Nord en Colombie a été mis en œuvre entre 2011 et 2024 par les équipes de Tdh pour renforcer la protection de l'enfance à travers des actions simultanées dans les contextes scolaires, familiaux, communautaires et institutionnels. Ce programme intègre des approches culturellement adaptées, axées sur le projet de vie et l'égalité de genre. Après trois phases de mise en œuvre, un processus de désengagement a été amorcé, incluant une capitalisation et une évaluation externes du programme.

Dans le cadre de la capitalisation, les stratégies du modèle holistique de protection de l'enfance ont été réexaminées pour tirer des enseignements et formuler des recommandations destinées aux actrices et acteurs locaux. En plus de dix ans, le modèle d'intervention du programme avait en effet significativement évolué, sans que les apprentissages n'aient été documentés.

L'objectif principal était donc de capitaliser les leçons apprises par la délégation en Colombie, de transférer les processus et méthodologies aux parties prenantes concernées et d'assurer la pérennité des stratégies promues par Tdh dans les territoires (logique 3).

Plus précisément, le projet a consisté à :

- identifier les connaissances développées par Tdh via le programme Côte Nord en Colombie ;
- concevoir une stratégie de communication et élaborer des outils accessibles, inclusifs et conviviaux ;
- mobiliser les parties prenantes et identifier les interventions favorisant la pérennisation.

Il s'agissait aussi de collecter, organiser et analyser les apprentissages issus de dix années de programme pour les rendre accessibles à l'ensemble de Tdh, d'alimenter les stratégies programmatiques de la Fondation (logique 1) et de permettre aux membres du personnel de Tdh de valoriser et partager leur expérience collective afin de faciliter leur transition professionnelle.

¹ Ces charges de consultance externe ont représenté environ 33 % des coûts de la démarche, comprenant la production de livrables. L'investissement en RH interne s'élève à 60 % et la phase préparatoire avant la consultance 6 %

ÉTAPES ET LIVRABLES DE LA CAPITALISATION

ÉTAPE 1 : Analyser l'environnement et les motivations

Ce sont les équipes en Colombie qui, apprenant la nouvelle du désengagement de Tdh, ont proposé un travail de capitalisation. Leur motivation principale résidait dans la nécessité de pérenniser les résultats du projet et de transférer les méthodes ainsi que les outils aux actrices et acteurs institutionnels et communautaires.

L'adhésion à cette initiative a été immédiate et unanime. La capitalisation a été intégrée à la stratégie de sortie de l'organisation, qui s'est échelonnée sur une période d'un an et demi avec le soutien de Tdh. La fondation a ainsi reconnu la richesse de l'expérience des équipes en Colombie, une expertise largement non documentée et principalement disponible en espagnol.

Cette expérience a été très précieuse sur plusieurs aspects : le travail en contexte de conflit armé et l'intégration de l'approche Nexus², l'intervention communautaire multisectorielle et intégrée, l'autonomisation des jeunes ainsi que la prise en compte de dimensions transversales comme l'égalité de genre et le principe de « ne pas nuire ».

ÉTAPE 2 : Définir le sujet et cadrer la capitalisation

La démarche de cadrage méthodologique de la capitalisation a débuté entre avril et mai 2023. Les équipes ont engagé une réflexion approfondie sur leur expérience et les résultats obtenus dans le cadre du programme. Deux ateliers participatifs ont été organisés et complétés par des consultations au sein des communautés pour identifier les grands axes d'apprentissage à systématiser et capitaliser.

C'est d'abord la méthode de la Rivière de vie qui a été utilisée pour ancrer l'équipe dans la démarche, reconstruire la mémoire collective et définir les thématiques prioritaires à capitaliser.

ÉTAPE 3 : Rédiger les termes de référence

Des termes de références ont été élaborés pour synthétiser la réflexion menée. Ce document précise aussi la nature et le type de productions attendues selon les parties prenantes, ainsi que les ressources nécessaires.

Les principales questions retenues étaient les suivantes :

- Comment l'approche de protection de l'enfance a-t-elle été définie et mise en pratique dans un contexte d'intervention intégrée (WASH, nutrition, etc.) ?
- Comment le processus participatif a-t-il été garanti au niveau communautaire dans un contexte de conflit armé ?
- En quoi le travail psychosocial de groupe a-t-il contribué à la consolidation de la paix, et quels effets ont été observés (ex : renforcement des liens intergénérationnels et intrafamiliaux, réduction du recrutement des enfants) ? Comment favoriser la mobilisation sociale dans un contexte de conflit armé sans mettre en danger les personnes impliquées dans le projet ?

2 « Le Nexus est une approche. Celle-ci s'efforce de tirer le meilleur parti de l'avantage comparatif des acteurs de l'aide humanitaire, du développement, de la paix et de tous les autres acteurs concernés dans un contexte donné pour répondre efficacement aux besoins immédiats tout en s'attaquant aux moteurs et aux causes profondes des conflits afin de réduire la vulnérabilité chronique, de renforcer les capacités à atténuer les risques et de promouvoir une paix durable. » Note d'orientation sur le Nexus pour le Cluster Protection, <https://globalprotectioncluster.org>.

ÉTAPE 4 : Sélectionner le prestataire

Le prestataire a été minutieusement choisi selon plusieurs critères : qualité de l'offre technique, coût, profil et expérience des consultant·es, respect des prérequis administratifs. Une attention particulière a été accordée à sa capacité à créer des contenus écrits et audiovisuels accessibles et adaptés à tout le monde, et à produire du matériel pédagogique.

ÉTAPE 5 : Déroulé de la capitalisation

La capitalisation s'est déroulée en trois phases méthodologiques :

- **collecte et analyse des données** comprenant le fonds documentaire, des groupes de discussion et des entretiens approfondis avec le personnel de Tdh, les enfants et adolescent·es, les membres des communautés et des institutions, les partenaires ;
- **modélisation des produits** à partir de trois perspectives : Tdh, les participant·es / bénéficiaires et consultant·es ;
- **socialisation de l'information et transfert de connaissances** par l'élaboration d'un plan de diffusion et la création d'une page web.

La capitalisation s'est concentrée sur trois axes développés par Tdh pour la protection des enfants et adolescent·es : les environnements protecteurs, les stratégies de protection et la garantie des droits. Un livrable et un public cible ont été spécifiquement identifiés pour chacune : les environnements protecteurs, les stratégies de protection et la garantie des droits. Un livrable et un public cible ont été spécifiquement identifiés pour chacun.

ÉTAPE 6 : Définir les livrables

Initialement, l'objectif était de réaliser trois podcasts, un roman graphique, une carte institutionnelle et un manifeste pour la garantie des droits. Durant la phase de collecte de données, de nouveaux livrables plus en phase avec les réalités des territoires et les besoins ont été définis.

- **Boîte à outils** : ce référentiel en ligne rassemble des contenus pédagogiques conçus et développés par Tdh et organisés par environnement de protection (famille, école, communauté et institution) pour promouvoir des pratiques de prévention et de protection. Un document imprimable est également disponible pour une diffusion physique de la boîte à outils.
- **Notes pour la protection** : ces notes présentent cinq stratégies principales du modèle global de protection : stratégie de protection et d'activation communautaire ; stratégie des Écoles bleues (Wash) ; autonomisation des enfants et adolescent·es en tant que sujets de droits ; articulation des environnements protecteurs ; protection des enfants dans les contextes de conflit armé. Pour chaque stratégie, la manière dont elle est comprise, les résultats de son implémentation, quelques conseils et l'itinéraire à suivre pour la mettre en œuvre et un lien vers trois capsules audio (une à deux minutes) abordant les questions suivantes : de quoi s'agit-il, pourquoi est-ce important et comment la mettre en œuvre ? Ces notes pour la protection ont été imprimées pour faciliter leur accès dans les zones peu connectées.
- **Écosystèmes de protection** : ce livrable présente les principaux enseignements tirés de l'articulation entre les environnements de protection qui crée l'écosystème de protection. Trois thèmes ont été abordés (articulation des systèmes de protection formels et informels, protection à base communautaire et analyse des risques) et un jeu de cartes a été produit. Pour chaque thème, il y a deux cartes et quatre faces qui décrivent l'approche, l'effet institutionnel qu'elle peut avoir et la manière dont elle peut être mise en pratique.
- **Site web** : le site web rassemble tous les livrables et supports de communication conçus pour la capitalisation d'expériences, à savoir la boîte à outils, les notes pour la protection et les capsules audio, le jeu de cartes pour les écosystèmes de protection, et un rapport narratif.

ÉTAPE 7 : Diffuser les livrables

Plusieurs actions de diffusion internes et externes ont été menées à la mi-mars 2024 :

- des réunions avec différentes parties prenantes (membres des réseaux communautaires et collectifs d’adolescent·es, fonctionnaires, coordination humanitaire de Cordoba composée de 30 organisations humanitaires, agences de coopération internationale et agences des Nations Unies) ;
- envoi des livrables par e-mail aux 32 organisations, agences de coopération internationale et agences des Nations Unies qui composent le Groupe inter-agences sur les flux migratoires mixtes dans la région de l’Urabá ;
- partage avec la coordination colombienne de la protection et la task force colombienne pour la prévention de l’exploitation et des abus sexuels. Ces groupes rassemblent au moins 60 organisations humanitaires, agences de coopération internationale et agences des Nations Unies au niveau national. Les livrables de la capitalisation et toute la documentation produite pendant la démarche ont été traduits en français et en anglais et mis à disposition du personnel de Tdh dans un espace virtuel dédié.

ACTRICES ET ACTEURS IMPLIQUÉ·ES

ACTRICES ET ACTEURS IMPLIQUÉ·ES	RÔLE DANS LA CAPITALISATION
Personnel Tdh en Colombie	• Réflexion sur les expériences menées, leurs résultats et les processus mis en œuvre • Participation à l’élaboration des termes de référence des consultant·es • Mobilisation des communautés dans le processus de consultation, d’analyse et de diffusion des livrables
Communautés bénéficiaires	• Identification des questions d’apprentissage et des thèmes à analyser • Partage de leur expérience et analyse des apprentissages durant la phase de collecte
Partenaires professionnel·les : fonctionnaires, enseignant·es, représentant·es d’organisations locales	• Même implication que les communautés bénéficiaires
Coordinatrice régionale et chef·fes de projet	• Accompagnement des consultant·es • Suivi et encadrement de la démarche
Conseillère <i>Monitoring Evaluation Accountability & Learning</i> (MEAL) siège	• Facilitation du cadrage méthodologique • Accompagnement de la démarche
Équipe de consultant·es	• Facilitation des entretiens et ateliers • Collecte et l’analyse des données • Modélisation et production des livrables
Responsables de programme au siège	• Identification de leurs priorités en termes d’apprentissage programmatique et d’inspiration pour d’autres projets dans d’autres zones géographiques



À RETENIR

- ✓ La démarche a permis de mobiliser l'ensemble des parties prenantes pour une bonne appropriation des résultats du programme, une validation des apprentissages principaux et une consolidation d'un modèle d'intervention réutilisable.
- ✓ La préparation en amont de la mise en œuvre de la démarche de capitalisation d'expériences est importante. Les deux ateliers ont permis une forte mobilisation de l'équipe interne et une bonne compréhension des objectifs, ainsi qu'un travail centré autour de thèmes prioritaires identifiés par les actrices et acteurs-mêmes. Le cadrage a permis d'identifier des thèmes d'apprentissages qui doivent encore être consolidés et faire leurs preuves.
- ✓ La démarche a contribué à renforcer la cohésion des équipes et le pouvoir d'agir des parties prenantes dans un contexte de désengagement. Elle a mis en évidence des opportunités de s'engager vers de nouveaux horizons, tout en consolidant des acquis, malgré le retrait de Tdh. Cette étape était indispensable pour favoriser la pérennisation du projet.
- ✓ Au niveau institutionnel, cette expérience a contribué à une démarche d'élaboration de la Directive interne sur l'apprentissage tout au long d'un projet. Cette directive propose un large éventail d'exercices d'apprentissage à mener lors d'une intervention, qu'il s'agisse d'un projet d'urgence qui touche un nombre important de bénéficiaires ou d'un projet de coopération orienté vers des processus plus lents de changements à long terme. Elle valorise autant la dynamique d'apprentissage que les évaluations et elle donne de la flexibilité aux équipes pour qu'elles établissent une stratégie d'apprentissage qui corresponde au mieux aux spécificités du projet.
- ✓ Le fait que le programme en Colombie soit dépourvu d'une stratégie d'apprentissage formalisée dès le début a compliqué l'étape de collecte d'informations de la démarche de capitalisation. Par chance, certain-es membres de l'équipe étaient là depuis le début du programme et avaient un bon souvenir des évolutions et tournants historiques des projets.
- ✓ Le haut degré de confiance mutuelle entre les équipes Tdh et groupes communautaires impliqués a grandement favorisé le processus dans le contexte colombien où certains sujets sont aujourd'hui difficiles à aborder car très sensibles en raison de l'instabilité politique chronique.



POUR ALLER PLUS LOIN

■ Références

Plateforme en ligne : <https://capitalizacion.tdh-latam.org/colombia/>

Espace d'e-learning : <https://www.childhub.org/en>

👤 Personnes de contact

Sophie Mareschal, conseillère Qualité & Redevabilité, Terre des Hommes



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>

