

Capitalisation en phase de retrait : le cas de la clôture de la coopération bilatérale au développement de la DDC en Amérique latine et Caraïbes



Plusieurs démarches de capitalisation ont été initiées par la Direction du développement et de la coopération suisse (DDC) dans le contexte du retrait progressif de la coopération bilatérale au développement d'Amérique latine et des Caraïbes de 2021 à 2024.



Nicaragua : des femmes prélèvent des échantillons d'eau dans la rivière Dipilto. © DDC



Organisation:
Direction du développement et de la coopération suisse (DDC)

Partenaires: Bureaux de coopération et ambassades, partenaires sur le terrain dans les différents pays d'intervention (ONG, OSC, autorités aux différents niveaux)

Pays: Bolivie, Cuba, Haïti, Honduras et Nicaragua

Budget total:
CHF 224 000

Date et durée du projet:
2013 | 1 an



LOGIQUE N° 3
Influence et empowerment



TYPE N° 1
Ponctuel

Thèmes :

Phasing-out de la coopération bilatérale au développement
Capitalisation historique

LE PROJET EN BREF

En 2020, le Parlement Suisse a adopté la nouvelle stratégie suisse de coopération internationale 2021-2024. Cette stratégie prévoyait une concentration géographique de la coopération bilatérale au développement dans quatre régions prioritaires : Europe de l'Est, Asie, Afrique du Nord et Moyen-Orient, et Afrique subsaharienne. Dès 2021, la DDC a donc initié le désengagement progressif de ses programmes de développement bilatéraux en Bolivie, en Haïti, à Cuba et en Amérique centrale (Nicaragua et Honduras), tout en transformant son engagement dans la région à travers d'autres instruments (humanitaire, coopération thématique régionale). Le processus a duré jusqu'en 2024.

Dans ce contexte, la DDC a lancé plusieurs démarches de capitalisation de son expérience, tant historique que sectorielle (genre, culture, paix, développement économique, réduction des risques de catastrophes). Le but était de partager les produits de cette capitalisation, ainsi que de diffuser et de transférer les apprentissages et les bonnes pratiques accumulées au cours des 60 dernières années.

Le travail de capitalisation comprenait essentiellement trois volets :

1. Capitalisation de l'impact historique

La capitalisation de l'impact historique de l'engagement bilatéral de la Suisse en Amérique latine et dans les Caraïbes s'inscrivait dans le cadre d'une initiative globale de gestion du savoir institutionnel qui accompagnait le retrait progressif de la coopération bilatérale de la DDC dans ces régions. La capitalisation historique comprenait deux types d'éléments :

- Une méta-analyse des 60 ans de coopération bilatérale au développement de la DDC en Bolivie, au Pérou, au Honduras, au Nicaragua, au Salvador, en Équateur, à Cuba et en Haïti ;
- Cinq rapports thématiques approfondis axés sur des secteurs spécifiques dans cinq pays où la DDC était active ces 20 dernières années : la Bolivie, Haïti, le Honduras, le Nicaragua et Cuba.

2. Capitalisations thématiques

Des livrables destinés au partage de connaissances pour un public d'expert·es ou un public local ont abouti à des produits, comme des vidéos, des *factsheets*, des témoignages, des vidéos d'animation, ainsi que de rapports pour des publics d'expert·es. Ils ont été développés conjointement avec les bureaux DDC dans les pays et les réseaux thématiques de l'institution dans les domaines suivants : économie et éducation, prévention des conflits et approche psychosociale, genre, réduction des risques de catastrophes, culture. Les rapports de capitalisation ont permis de tirer un grand nombre d'enseignements et de bonnes pratiques au niveau national et régional.

3. Capitalisations locales

Parallèlement aux différents processus de capitalisation menés depuis le siège de la DDC à Berne, les différents bureaux sur place ont conduit leur propre processus essentiellement dirigé vers les actrices et acteurs locaux et nationaux.

ACTRICES ET ACTEURS IMPLIQUÉ·ES

- Au niveau du siège de la DDC à Berne : la section géographique Amérique latine et Caraïbes, les sections thématiques, le groupe de pilotage de la capitalisation d'impact historique, les points focaux thématiques, l'équipe de communication.
- Les bureaux de coopération et ambassades.
- Les partenaires sur le terrain.
- Les consultant·es externes.

POINTS CLÉS

Les processus de capitalisation ont démarré avec la stratégie de retrait progressif des programmes de coopération bilatérale au développement et ont été formalisés à partir de 2021. La réflexion a été menée à deux niveaux :

- Au niveau global sur l'ensemble du savoir-faire institutionnel de la coopération bilatérale (méta-analyse historique) pilotée par le siège de la DDC en Suisse,
- Des capitalisations thématiques au niveau de pays ou de régions.

C'était la première fois que la DDC réalisait un exercice d'une telle ampleur. Pour mener à bien ces différentes démarches parallèles et multiniveaux, elle s'est appuyée sur ses équipes au siège à Berne et dans les bureaux de coopération, ainsi que sur ses partenaires et des consultant·es externes.

Des approches différentes selon les thèmes et les contextes

Capitalisations thématiques

Ces capitalisations étaient des démarches de nature « *bottom-up* » dans lesquelles le choix des thématiques a été opéré entre les équipes DDC pays et les sections thématiques. Chaque processus a été mené selon une logique propre et chaque thématique a été analysée selon sa propre dynamique, ce qui a abouti à des leçons apprises spécifiques. L'hétérogénéité des processus et des formats répondait au besoin de laisser la place aux approches, aux outils et aux méthodologies utilisées dans les différents contextes. À la fin du processus, un important travail de simplification des livrables a été réalisé pour la communication institutionnelle (voir les liens dans « Pour aller plus loin »).

Capitalisation historique

Dès le début de ce processus, la DDC a mis en place un groupe de pilotage interne chargé d'accompagner le travail des consultant·es dans cet exercice majeur. Le groupe a piloté la démarche jusqu'à la remise des livrables par les consultant·es.

Le choix des livrables a été stratégique pour s'adapter aux objectifs et aux publics cibles de la capitalisation. La DDC a fait le choix de produire des documents destinés aux spécialistes de la coopération au développement qui souhaitent réfléchir à leurs pratiques, et de s'intéresser aussi bien aux bons exemples qu'aux difficultés rencontrées.

Quels moyens pour la diffusion ?

Initialement, l'étape de diffusion était comprise dans le mandat des consultant·es. Finalement, elle a été reprise à l'interne avec plusieurs volets :

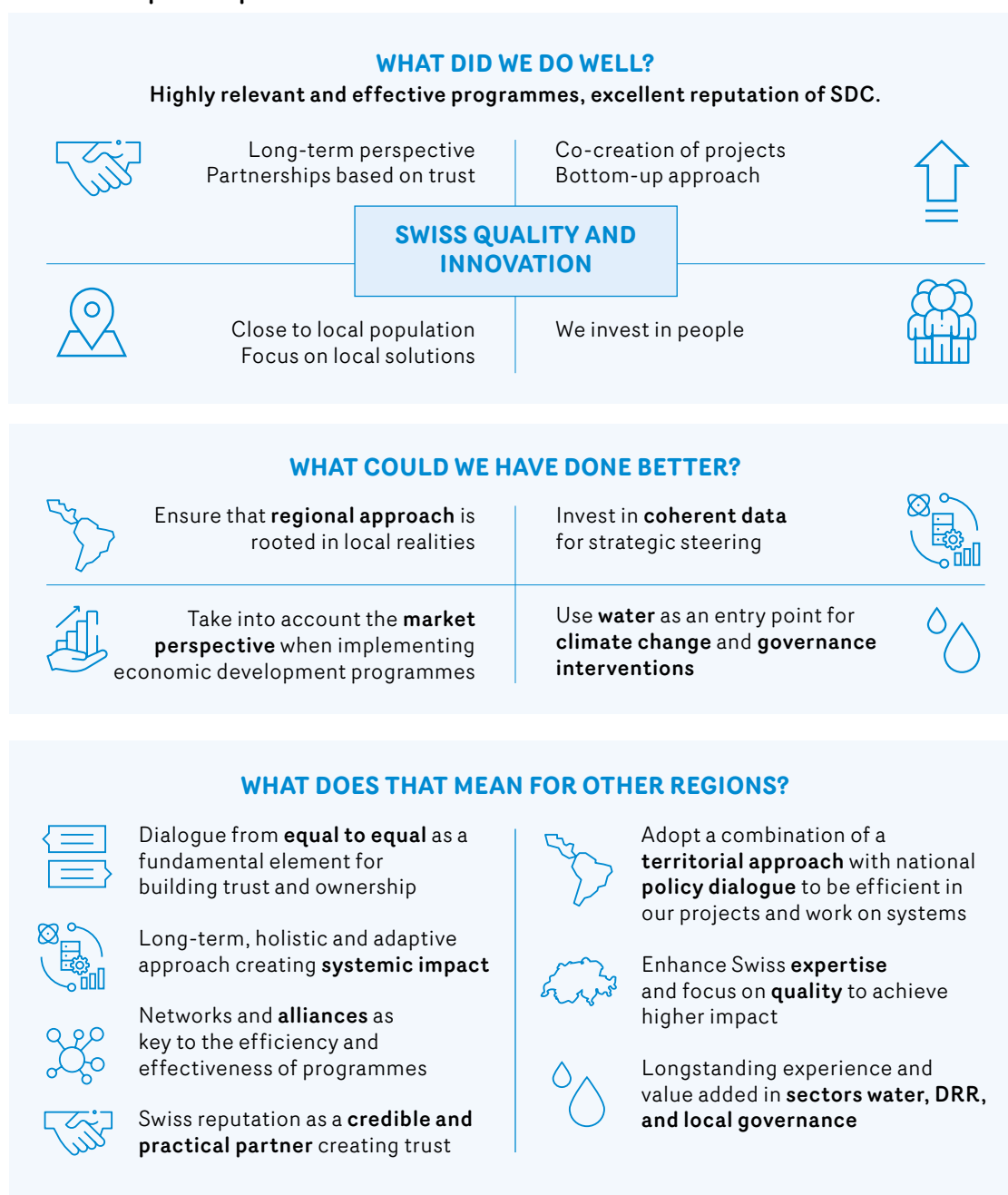
- Les premiers résultats ont été diffusés dans les réseaux thématiques.
- Un nouveau groupe d'accompagnement axé sur la communication a été constitué.
- Un événement de clôture a été organisé en mai 2024 et les partenaires de la DDC actifs dans ces régions y ont été invités. Cet événement a été l'occasion pour la DDC de partager les résultats de la démarche et d'ouvrir la discussion sur les pistes d'appropriation envisagées par les destinataires (en Suisse) de la capitalisation sur les différentes thématiques. Au niveau des capitalisations thématiques, plusieurs activités ont été définies dans le cadre de *workshops* par la DDC à Berne, en particulier au niveau des sections thématiques, pour poursuivre le processus d'apprentissage et de transfert.
- La diffusion et la valorisation des résultats qui ne relevaient pas du mandat des consultant·es ont été gérées à l'interne. La DDC a pu s'appuyer sur les différents réseaux thématiques, composés de partenaires externes et internes, en particulier via les *newsletters* qui touchent un large public externe à la DDC. Par exemple, le réseau sur la réduction des risques de catastrophes est très proactif dans la diffusion des produits destinés au partage de connaissances développés sur ce thème. Ensuite, tous les processus de capitalisation ont été présentés lors de *webinars* thématiques (genre, réduction des risques de catastrophes, culture, etc.) et lors de l'événement de clôture. Ils sont aussi disponibles sur la plateforme : <https://www.sdc-regions.ch/en/>
- Au niveau local, les résultats des capitalisations qui ont été réalisées avec les partenaires locaux sont généralement libres de droit et accessibles. Par exemple, le programme *Acceso a justicia* en Bolivie a créé une plateforme sur le site internet de l'Université publique Mayor de San Andrés à la Paz pour permettre aux étudiant·es en droit d'avoir accès à toute la documentation sur les processus de conciliation travaillés dans le cadre du programme (<https://www.conciliacionbolivia.org/>).

ENSEIGNEMENTS

- Un des principaux enseignements de ce processus de capitalisation est l'importance de la planification en amont, en particulier pour l'étape de diffusion. Le risque est en effet grand de planifier jusqu'à la production des documents ou supports de capitalisation sans réflexion préalable sur leur diffusion.
- Il est aussi essentiel de bien identifier les publics cibles de la capitalisation. La DDC a fait le choix de s'adresser principalement à un public de spécialistes de la coopération internationale, car les bonnes pratiques ou les réflexions autour des obstacles et défis peuvent représenter un vrai atout pour leur travail. La diffusion des résultats est pour la DDC une étape clé, qui est finalement au cœur de l'exercice de capitalisation et qui a pour objectif de favoriser une transformation institutionnelle en questionnant les pratiques.

- Dans le cadre de la capitalisation d'impact historique, la DDC a constaté qu'il était parfois difficile de distinguer ce qui relevait de l'évaluation de ce qui était de la capitalisation. Ici le travail des consultant-es a intégré une approche mixte (évaluation/capitalisation) dans les méthodologies utilisées pour l'analyse.
- Pour la DDC, du fait du retrait de la coopération bilatérale de la zone Amérique latine et Caraïbes, la capitalisation devait servir en priorité aux partenaires dans les pays concernés. Il s'agissait d'un transfert du savoir pour que d'autres actrices et acteurs puissent s'inspirer ou apprendre des expériences de la DDC. La démarche de capitalisation devait aussi servir, dans la mesure du possible et sachant que chaque contexte est particulier, à fournir des outils et des modèles de mises en œuvre pour d'autres pays, y compris dans les pays d'Amérique latine et Caraïbes où la DDC continue à être active (Haïti, Colombie, Venezuela et engagement thématique régional depuis Lima).

Historic Impact Capitalisation



FIGURES : Infographie Historical Impact Capitalisation, DDC



TÉMOIGNAGE

« Notre rôle au siège de la DDC a surtout été d'identifier les sujets liés à une expérience de plus de 60 ans de coopération qui pouvaient être d'intérêt pour des acteurs et partenaires en Suisse ou ailleurs. Il s'agissait pour nous surtout de focaliser sur les approches et les bonnes pratiques. Finalement, un des enseignements majeurs est que le processus de capitalisation ne s'arrête pas à la diffusion d'un rapport ou d'un flyer : il se prolonge et se conclut seulement une fois qu'un enseignement ou une expérience ont transformé la pratique d'une organisation. »

Virginie Poyetton, anciennement Chargée de programme Amérique latine et Caraïbes de la DDC et en charge de la coordination du projet de capitalisation menée par le siège de la DDC

« La capitalisation d'expériences est une démarche majoritairement conduite à la fin d'un projet ou d'un programme. Ce fut le cas de ce processus inscrit dans le cadre du retrait de la coopération bilatérale de la DDC en Amérique Latine et Caraïbes. Le choix de mener conjointement les processus de capitalisation et d'évaluation a nécessité des clarifications supplémentaires et des méthodologies adaptées. »

Pascale Thiévent, Responsable du développement des compétences et de l'apprentissage institutionnel, DDC



POUR ALLER PLUS LOIN

Références

DDC (2024), 60 ans de coopération réussie.

<https://www.eda.admin.ch/deza/en/home/deza/aktuell/newsuebersicht/2024/04/60-jahre-erfolgreiche-zusammenarbeit.html>

DDC (2024), Meilleures pratiques d'Amérique latine et des Caraïbes.

<https://www.sdc-regions.ch/en/capitalisation-of-experiences-lac>

OECD (2025), Le désengagement responsable : les leçons tirées par la Suisse de l'arrêt de la coopération bilatérale en Amérique latine et dans les Caraïbes.

https://www.oecd.org/fr/publications/outils-enseignements-et-pratiques-de-la-cooperation-pour-le-developpement_97e9f347-fr/le-desengagement-responsable-les-lecons-tirees-par-la-suisse-de-l-arret-de-la-cooperation-bilaterale-en-amerique-latine-et-dans-les-caraibes_9ba52805-fr.html

Personnes de contact

Laura Bott Guillemain, cheffe de la section Amérique latine et Caraïbes
Laura.bott@eda.admin.ch



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>

