

Intégrer la capitalisation pour améliorer la qualité de l'action et son impact : une culture de travail



Chez Terre des Hommes Suisse (TdH Suisse), la capitalisation constitue un enjeu fondamental pour garantir la qualité de son intervention, se montrer agile et passer à l'échelle les savoirs acquis sans réinventer la roue à chaque fois. La capitalisation s'inscrit dans une culture de recherche-action où les expériences positives et les connaissances acquises des un-es servent à l'innovation des autres, aussi bien dans des dynamiques Nord-Sud que Sud-Sud. La capitalisation est souvent pensée en termes d'intention, de parties prenantes, d'échelle, de public et de redevabilité vis-à-vis du terrain. Institutionnaliser la capitalisation signifie de changer la culture de travail, et pour TdH Suisse d'avoir la volonté de se repenser de manière continue : savoir évoluer, se développer et se remettre en question tout en privilégiant une forme d'agilité dans son évolution.



Formation sur la gestion des risques de désastres au sein de l'école Notre Dame de Lourde © Terre des Hommes Suisse

COMMENT LA CAPITALISATION EST ENTRÉE DANS LA CULTURE DE TRAVAIL DE TDH SUISSE

TdH Suisse a commencé à capitaliser il y a plus de 30 ans à partir de ses expériences et pratiques du terrain. Cela donne généralement lieu à des publications. Les évaluations des projets ont amené l'institution à approfondir ses réflexions sur des thèmes précis. La nécessité de capitaliser est née de la gestion de cycle de projets, et tout particulièrement du système de suivi et d'évaluation de l'organisation.



« La capitalisation est un des éléments clés de la gestion de projets au niveau des coordinations. »

Khadim Dieng, coordinateur régional Afrique

Pour atteindre une compréhension commune, il a d'abord été essentiel de clarifier en interne la frontière entre évaluation externe et capitalisation. La première sert à évaluer la pertinence, l'efficacité, l'efficacités, la cohérence, la durabilité¹ et l'impact de l'intervention. La seconde sert à systématiser les savoirs liés à l'expérience et aux connaissances acquises. L'évaluation apporte bien souvent des éléments intéressants dans le cadre d'une capitalisation.

La capitalisation est peu à peu entrée dans la culture de TdH Suisse et s'est renforcée avec la volonté de gagner en expertise. TdH Suisse conçoit son intervention avec des actrices et acteurs locaux, et souhaite apporter un savoir-faire, une plus-value qui se traduit par le renforcement institutionnel de ses partenaires. Pour cela, TdH Suisse a établi des collaborations avec diverses institutions suisses, notamment l'Université de Genève, la Haute école de travail social de Genève (HETS), le Graduate Institute, l'Université de Saint-Gall, la Haute école des sciences agronomiques, forestières et alimentaires (HAFI) de Berne et l'École hôtelière de Genève. Au fur et à mesure, TdH Suisse s'est concentrée sur les thématiques liées à l'éducation, la protection et la participation des enfants dans le cadre de la promotion de leurs droits.

En 2019, TdH Suisse a entamé une réorganisation interne pour gagner en expertise et décentraliser un certain nombre de processus au plus près du terrain. D'une part, TdH Suisse a créé un pôle thématique appelé « *Monitoring, Evaluation, Research and Learnings* » (MERL) et composé d'expert·es. D'autre part, elle a créé un niveau régional permettant, entre autres, de gérer des processus de partage de savoirs et de mise à l'échelle de pratiques pour les harmoniser et améliorer la qualité.

Au sein du MERL, TdH Suisse s'est dotée d'un guide de la capitalisation pour orienter ses collaboratrices et collaborateurs dans leur travail. Le guide conceptualise les quatre étapes de travail (préalables, identification, analyse et valorisation), donne les questions clés à se poser à chaque étape et fournit des exemples d'outils de capitalisation : étude de cas (innovation, bonne pratique, échec) ; fiche de partage d'expériences ; *Most Significant Change* ; *storytelling* ; vidéo participative ; analyse comparée.

¹ Selon les critères d'évaluation de l'OCDE, également connus sous le nom de critères du CAD (Comité d'aide au développement) : https://www.oecd.org/fr/publications/2021/03/applying-evaluation-criteria-thoughtfully_45a54ea7.html

LA CAPITALISATION S'INSCRIT DANS LE CYCLE DES PROGRAMMES ET PROJETS DE TDH SUISSE

TdH Suisse travaille sur trois niveaux distincts :

- **Global** : le siège fixe un cadre institutionnel et les grands éléments stratégiques de son intervention, notamment son plan d'action quadriennal.
- **Régional** : le programme mis en œuvre travaille sur différentes priorités communes aux pays de la zone tout en restant cohérent sur le cadre global. La capitalisation est dès lors un instrument indispensable pour passer à l'échelle et harmoniser des pratiques dans un contexte souvent similaire. La région se base sur le niveau qui est national.
- **National** : il repose sur des coordinations nationales composées de personnel national et des partenaires mettant en œuvre les programmes nationaux.

Les processus de capitalisation de TdH Suisse peuvent être lancés à ces trois niveaux. Généralement, le niveau concerné conçoit les termes de référence de la capitalisation et mandate des expert-es externes pour produire les livrables souhaités. Toutefois, des expériences sont partagées en interne sans forcément faire l'objet d'un processus de capitalisation long et coûteux. Il s'agit alors de partager des pratiques pour inspirer d'autres partenaires, pays ou régions. La capitalisation est menée à des moments clés du cycle programmatique lorsque TdH Suisse pense que les acquis de connaissances sont suffisamment significatifs pour produire du savoir.

La mise à l'échelle du savoir systématisé et l'amélioration en continu des projets passent par des outils développés dans le cadre des programmes pays ou régionaux. Il s'agit par exemple de documents conceptuels, autodiagnostic, canevas d'outils de renforcement thématiques ou encore de formulation de standards. La transmission des savoirs passe aussi par des échanges planifiés et facilités par TdH Suisse. L'intégration de nouvelles pratiques nécessite des recommandations et un accompagnement personnalisé lié au renforcement des partenaires et de la société civile locale par TdH Suisse. Pour avoir un effet sur les projets, la capitalisation doit s'inscrire dans une certaine intentionnalité et volonté de changement ou d'amélioration. Dès que les changements voulus sont identifiés, il est possible de produire des indicateurs de suivi. En pratique, les indicateurs de suivi de projet répondent en priorité aux besoins d'agrégation des indicateurs du Plan d'action global demandé par les bailleurs. Dans ce cadre, il est rare d'avoir un indicateur lié à des processus de capitalisation.

EXEMPLE D'UNE EXPÉRIENCE DE RENFORCEMENT DE PRATIQUE INSTITUTIONNELLE AU NIVEAU NATIONAL

À la suite du terrible tremblement de terre de 2010 en Haïti, TdH Suisse a dû revoir son intervention pour garantir la continuité de son action dans le pays. De cette catastrophe naturelle a surgi la nécessité de développer la gestion des risques de désastres dans le programme haïtien. Cette expérience a été menée par la coordination nationale de TdH Suisse avec des spécialistes des sciences de la terre de l'Université de Genève² et l'ensemble des partenaires de TdH Suisse en Haïti. L'expérience de capitalisation a été pensée en préalable dans le cadre du projet *Nou Pare* en partenariat avec la Chaîne du Bonheur.

La capitalisation a été conçue pour assurer la continuité des activités de gestion des risques de désastres dans un contexte fragile. L'expérience était innovante pour TdH Suisse, qui a d'abord voulu formaliser les acquis d'expérience dans l'équipe de la coordination nationale et chez les huit partenaires de la société civile. Les processus entre partenaires et coordination nationale ont été systématisés et documentés sous forme de fiches pédagogiques, système d'alerte et plans de contingence, afin que toute nouvelle personne puisse s'y référer.

2 Les professeur-es Jean-Jacques Wagner, Corinne Frischknecht, et Isabelle Nicolazzi sur les aspects pédagogiques.

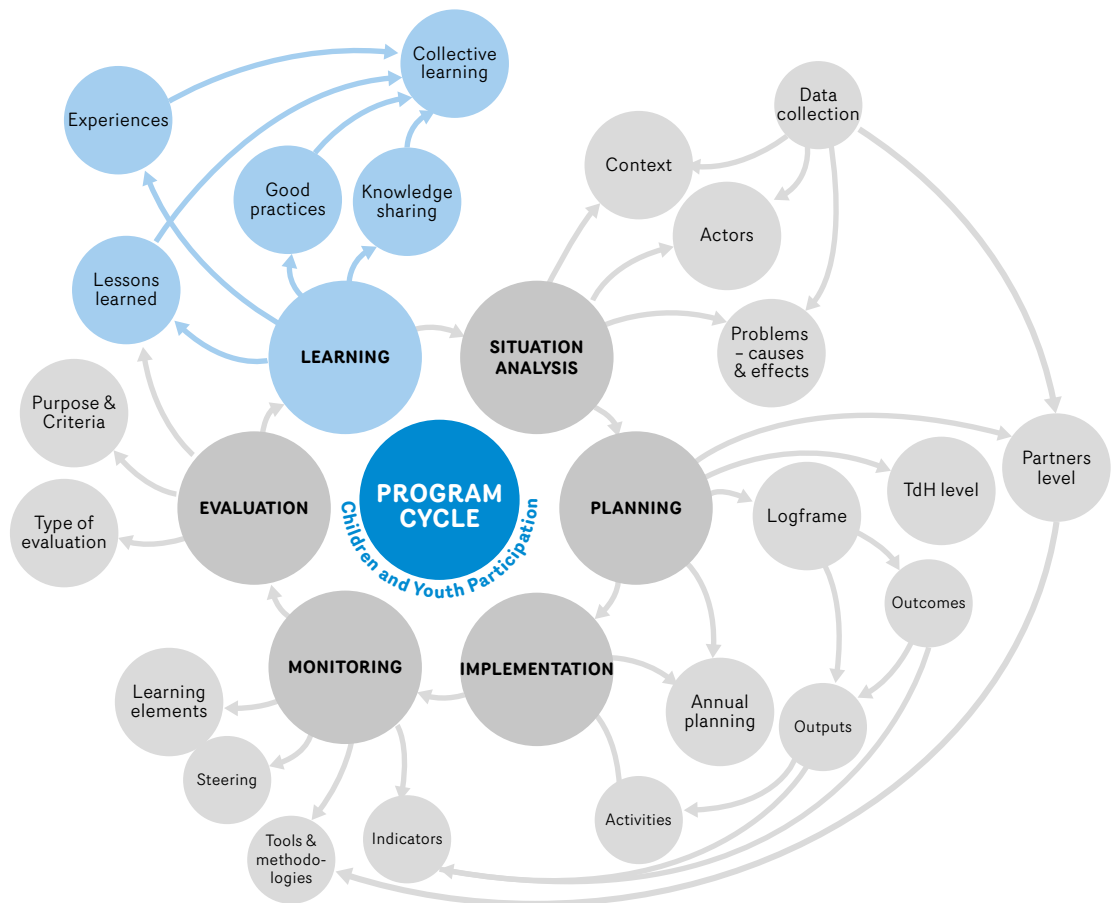


FIGURE 1. La capitalisation dans le cycle du programme

Source : Guide de la capitalisation de Terre des Hommes Suisse

Cette systématisation a été menée par le responsable de projet avec l'appui de spécialistes de l'Université de Genève et du siège pour garantir la qualité des livrables et de l'approche pédagogique.

Les connaissances acquises par la coordination nationale, les partenaires, les professeur·es des écoles impliqué·es ont été mises en commun lors d'ateliers. Les inputs de formation ont alimenté des exercices pratiques concrets pour construire les plans de contingence, réfléchir à des mécanismes de coordination pertinents entre parties prenantes, notamment pour articuler un système d'alerte. Leur mobilisation, en particulier celle des professeur·es, a permis d'alimenter une base de fiches pédagogiques communes sur les phénomènes naturels et les risques de désastres sous-jacents.

Les documents produits ont été transmis au gouvernement haïtien dans le cadre de son système de gestion des désastres. L'expertise ainsi partagée a mis en évidence la nécessité des plans de contingence dans les écoles comme lieux de refuge pour la population, prenant en compte la prévention des risques grâce des modules de formation dans les écoles et l'attitude à adopter en cas de catastrophe naturelle, et d'anticiper une réponse d'urgence selon les risques identifiés. Une cérémonie a été organisée à la clôture du projet avec toutes les personnes impliquées afin de remettre officiellement les livrables au gouvernement et aux partenaires.

Alors que l'expérience a d'abord été considérée comme très spécifique au contexte haïtien, les savoirs acquis se sont vite montrés pertinents dans d'autres contextes. Un an après cette capitalisation, TdH Suisse a renforcé sa ligne stratégique en matière de gestion des risques. Dans la mise à l'échelle, les risques de désastres naturels, sécuritaires, environnementaux, migratoires et financiers ont été traités de manière transversale dans le Plan d'action 2017-2020.

L'ACCOMPAGNEMENT ET LA COORDINATION DE LA CAPITALISATION

Généralement, c'est TdH Suisse qui formule des termes de référence au niveau national, régional ou global (siège) et qui mandate une personne externe habilitée à produire la capitalisation avec les partenaires, les bénéficiaires et l'équipe de TdH Suisse.

La personne chargée de coordonner le processus est identifiée selon le niveau de la capitalisation, mais il y a toujours une personne interne qui coordonne le processus de capitalisation. Au niveau global, le MERL a pour fonction de capitaliser sur des sujets dont les enjeux sont institutionnels. Au niveau régional, la coordination définit avec le ou la chargée de programme les priorités de travail qui débouchent ensuite sur des mandats et la production de livrables. La capitalisation est souvent un premier pas vers d'autres livrables, comme des outils de renforcement thématique ou des standards. Dans ce cas, un accompagnement est fait à ce niveau et peut être partagé au niveau du MERL. C'est le même raisonnement qui s'applique au niveau national. Dans ce dernier cas, c'est la coordination nationale et la coordination régionale qui accompagnent le processus de capitalisation.

TdH Suisse n'a pas de formation spécifique à la capitalisation pour les équipes. Mais un accompagnement est fait afin que chacun·e comprenne ce qu'est la capitalisation et comment elle fonctionne au sein de l'institution, notamment grâce au guide.

LES DÉFIS DE LA CAPITALISATION INSTITUTIONNALISÉE

La capitalisation est considérée comme un élément important, mais elle est souvent reléguée au second plan quand il s'agit de définir les priorités de travail. Pour que la capitalisation trouve tout son sens et qu'elle permette d'améliorer les projets et leurs impacts, elle doit s'inscrire dans des priorités de travail thématiques et programmatiques. La production de savoirs doit avoir une raison d'être pour l'institution pour être utile à l'amélioration des projets et de l'impact sur les bénéficiaires. Sans cela, elle risque de se limiter à la production d'un livrable « dormant », à l'image des nombreuses publications qui ornent les bibliothèques de chaque ONG, et qu'on ignore au moment de planifier un nouveau projet.

De plus, on confond souvent capitalisation et système d'évaluation. L'évaluation sert la capitalisation, mais la capitalisation ne peut pas être considérée comme un élément d'évaluation. Elle sert à produire du savoir et non à évaluer les résultats d'un projet en soi.

Enfin, on a souvent tendance à capitaliser sa propre expérience sans utiliser les expériences d'autres personnes ou d'autres sources. Croiser les données, les expériences et les pratiques permet pourtant d'augmenter sensiblement la qualité du livrable et le rend d'autant plus pertinent.

LES AVANTAGES DE LA CAPITALISATION INSTITUTIONNALISÉE

Un savoir valorisé, source de plus d'impact

Lorsque les connaissances et les enseignements de la pratique sont décontextualisés, ils sont transmissibles. Pour valoriser et diffuser cette matière, il faut choisir des médias adaptés au public-cible (professionnel·les de la coopération, autorités, bénéficiaires, etc.) : publication, livre, site internet, vidéo, podcast, etc. Le travail de capitalisation doit servir à améliorer la qualité de l'intervention. TdH Suisse s'efforce d'engager les moyens appropriés pour avoir la capacité de changer les pratiques et comportements de manière harmonisée à partir des savoirs valorisés. La culture de la capitalisation devient ainsi garante de la qualité des programmes et permet de renforcer l'impact des innovations mises en œuvre.

Se centrer sur des thématiques en particulier permet de développer une expertise. Porté par des expert·es en interne, ce savoir-faire amène TdH Suisse à participer à de nombreux réseaux thématiques, comme le Réseau suisse éducation et coopération internationale (RECI) financé par la Direction du développement et de la coopération (DDC) du gouvernement suisse. Les nombreuses contributions dans ce cadre contribuent à positionner TdH Suisse comme acteur incontournable de l'éducation, de la protection ou encore de la participation.

L'expertise développée permet de renforcer les partenaires de la société civile. Pour cela, il faut recontextualiser les savoirs capitalisés et les « répliquer » en tenant compte de leur pertinence dans un territoire donné. Il s'agit d'un processus de réappropriation de certaines pratiques. En règle générale, ce processus se fait dans le cadre d'ateliers de partage de savoirs, d'échanges entre partenaires et de réflexion interne, notamment grâce au suivi personnalisé que le coordinateur national opère auprès de chaque partenaire. Ces pratiques permettent à TdH Suisse de justifier d'une valeur ajoutée sur ses programmes. Elle devient alors garante de la qualité du travail effectué et du renforcement de la société civile (des organisations de base ou des organisations plus structurées). Ce renforcement garantit une localisation de l'aide avec une plus-value générée par TdH Suisse.



TÉMOIGNAGE

« L'effet multiplicateur de tous ces processus de capitalisation sur les organisations partenaires constitue un point clé. Les partenaires, les enfants et les animateurs de jeunesse sont dès lors capables de prendre de nombreuses responsabilités et initiatives de leur propre chef, ce qui montre l'impact de la capitalisation. »

Ashish Ghosh, coordinateur régional Inde

« La capitalisation a été établie dans le cadre du cycle du projet ou du cycle de notre intervention, et priorise les thématiques essentielles qui sont réalisées dans les pays. »

Lizeth Vergaray Arevalo, coordinatrice régionale Amérique latine

« Étroitement liée au cycle programmatique, la capitalisation intervient comme un moyen d'apprentissage au sein des programmes de TdH Suisse. Ainsi, la capitalisation d'expériences se nourrit des étapes du cycle programmatique, et enrichit à son tour ce même cycle en apportant des apprentissages qui permettront d'améliorer les pratiques³. »

3 Guide capitalisation de Terre des Hommes Suisse



POUR ALLER PLUS LOIN

Liens

<https://terredeshommessuisse.ch>

Personne de contact

Olivier Grobet, chargé de programme Amérique latine,
Terre des Hommes Suisse



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>

