



***YES YOU CAN!***

**MANUEL D'AUTO-ÉVALUATION**

© VIA Don Bosco 2012

**Equipe éditoriale:** Maïthé Beels, Maïka Denys, Arnoud Festjens, Eric Joris, Maud Seghers, Kaat Torfs, Marc Van Laere

**Illustrateur:** Pierre Vandevivere

**Contributions:**

Jannie van den Berg (Oxfam Novib / Impact Alliance) a donné une contribution précieuse au bon moment

**Remerciements:**

A *'ngo federatie'*, la fédération flamande des ONG de développement, pour l'organisation d'un trajet d'apprentissage autour des partenariats et le renforcement des capacités ; aux organisations participantes

**Contact:** Vous pouvez nous joindre par e-mail sur l'adresse suivante: [maud.seghers@viadonbosco.org](mailto:maud.seghers@viadonbosco.org)

***YES YOU CAN !***

MANUEL D'AUTO-ÉVALUATION  
DES CAPACITÉS

## Table des matières

---

<u>Préface</u>	<u>1</u>
<u>Développement des capacités... Comment aborder ce défi ?</u>	<u>3</u>
<u>Avant de vous lancer dans ce défi, posez-vous des questions fondamentales</u>	<u>5</u>
<u>Préparez-vous... Intégrez quelques concepts de base</u>	<u>8</u>
<u>Auto-évaluation des capacités</u>	<u>23</u>
Auto-évaluation des capacités : fonctionnement	24
Module 1—Evaluer la capacité centrale 1	28
Module 2—Evaluer la capacité centrale 2	36
Module 3—Evaluer la capacité centrale 3	46
Module 4—Evaluer la capacité centrale 4	56
Module 5—Evaluer la capacité centrale 5	64
Synthèse	72
<u>Glossaire</u>	<u>74</u>
<u>Aperçu des images:</u>	
<u>Image 1: Le cycle de vie d'une organisation</u>	<u>8</u>
<u>Image 2: Processus de développement des capacités</u>	<u>12</u>
<u>Image 3: Fleur de capacités</u>	<u>13</u>

## Préface

---

Bienvenue dans ce manuel ! Vous le lisez certainement parce que votre BPD (Bureau de Planification et de Développement) se prépare à lancer son propre trajet de développement des capacités. Oui, « se lancer » est le terme qui convient puisqu'il ne s'agit pas d'un manuel de mise en œuvre. Il fournit quelques pistes pour aborder la première étape essentielle du processus de développement des capacités : auto-évaluation des capacités.

Le présent manuel offre au BPD une base solide pour dialoguer avec les supérieurs provinciaux, bailleurs de fonds, fournisseurs de renforcement des capacités etc. au sujet des priorités en termes de développement des capacités du BPD et des rôles que ces autres acteurs peuvent jouer dans le processus.

Que votre BPD soit une entité émergente ou une structure bien établie comptant plusieurs dizaines de collaborateurs et une multitude de responsabilités, ou que vous deviez vous remettre en question et vous adapter à l'évolution des besoins et demandes des partenaires, il est toujours utile de prendre du recul, de confirmer les points positifs, d'identifier les domaines à améliorer et de planifier les activités permettant d'obtenir les améliorations souhaitées. Ce faisant, les BPD peuvent développer leurs capacités d'une manière ciblée et réfléchie.

Chez VIA Don Bosco, nous croyons que le développement des capacités est capital pour les BPD. Et ce, pour deux raisons :

D'une part, les BPD contribuent largement à l'autonomie des provinces SDB / FMA. Le rôle du BPD à l'égard des provinces des Salésiens de Don Bosco (SDB) et des *Figlie di Maria Ausiliatrice* (FMA) est de plus en plus reconnu. Au sein des SDB, le Séminaire de Rome en 2005 et le Séminaire de Hyderabad en 2011, entre autres, ont relancé considérablement la réflexion sur le rôle et la fonction du BPD, sur sa « position » dans la province et le monde, ainsi que sur ses liens avec d'autres secteurs comme la pastorale des jeunes, les communications sociales, etc.

D'autre part, les BPD sont nos organisations partenaires directes dans les provinces SDB et FMA, avec lesquelles nous collaborons sur des programmes et projets de développement. Pour nous, participer au développement des capacités de ces BPD est inhérent au modèle de partenariat que nous souhaitons soutenir.

Nous pensons également que les BPD qui prennent au sérieux le développement de leurs propres capacités peuvent améliorer leur performance et accroître leur résistance. Nous espérons que le présent manuel encouragera les BPD à prendre soin de leur structure et à progresser.

Pour nombre de BPD, l'utilisation de ce manuel sera une première occasion de travailler au développement de leurs capacités d'une manière ciblée et réfléchie. Bien sûr, il ne sera pas toujours évident de répondre à toutes les questions posées. Dans certains cas, il se peut que les réponses ne donnent qu'un aperçu du moment. N'hésitez pas à nous faire part de vos difficultés lors de l'utilisation de ce manuel. Toutes vos remarques seront les bienvenues pour l'améliorer.

L'expérience nous a appris qu'en dépit des nombreux points communs que présentent les divers BPD du monde entier, il existe également d'importantes différences entre ces bureaux. Il est donc possible que ce manuel n'ait pas le même degré de pertinence pour chaque situation. Nous encourageons les BPD à l'adapter à leurs besoins individuels. Si votre BPD décide d'apporter des changements, veuillez nous en informer. Nous serons ravis de bénéficier de vos expériences!

Une dernière chose... Si vous avez besoin d'une explication concernant des termes ou expressions employés dans le présent manuel, ou si vous êtes tout simplement intéressés, un glossaire contenant les principales définitions est à votre disposition à la fin du document.

## Développement des capacités... Comment aborder ce défi ? Que faire ?

---

Voici un bref aperçu de la structure de ce manuel et des diverses étapes qu'il vous aidera à parcourir.

### 1. Auto-évaluation des capacités

L'auto-évaluation des capacités s'articule autour de cinq modules. Ces modules sont basées sur un modèle de capacité mis au point par le Centre européen de gestion des politiques de développement (ECDPM), appelé modèle 5CC (voir p. 17). Selon le modèle 5CC, la capacité est l'équilibre et la synergie entre cinq capacités centrales (5CC) interliées. Chaque module invite le BPD à auto-évaluer un aspect de ses capacités, c'est-à-dire une capacité centrale (*core capability*).

**Etape 1**      **APERITIF**    L'apéritif est un petit échauffement. Elle vous aide à réfléchir à la capacité centrale du BPD que vous êtes en train d'évaluer.

**Etape 2**      **REFLEXION INDIVIDUELLE**    A l'aide d'un questionnaire et d'une feuille de score personnelle, vous obtenez un score pour chaque composant d'une capacité centrale spécifique. Il est important de justifier le score que vous donnez.

**Etape 3**      **RÉFLEXION EN GROUPE**      Pour chacune des capacités centrales, l'on calcule le score total du groupe pour chaque composant. Mais plus important que le score total, est la discussion de groupe où les participants conviennent de deux ou trois domaines à améliorer par composant. Tout cela est noté dans le tableau récapitulatif des scores.

**Etape 4**      **SYNTHÈSE**      Les participants copient-collent dans la feuille de score générale les scores et domaines à améliorer notés dans les cinq tableaux récapitulatifs des scores. Ce récapitulatif aidera à identifier les priorités du BPD dans le cadre de futures initiatives de développement de capacités. Il permettra également de détecter tout chevauchement et/ou répétition des domaines à améliorer.

### 2. De l'importance d'un bon facilitateur

Pour parcourir ces quatre étapes, nous vous conseillons de faire appel à un bon facilitateur, capable d'utiliser efficacement ce manuel et d'animer les discussions de groupe. En fait, le succès de l'auto-évaluation des capacités dépend davantage de la qualité de l'animation et des discussions de groupe que de la qualité du présent manuel. Ceci est lié à la nature du développement des capacités proprement dite.

Le développement des capacités est un processus humain complexe fondé sur des valeurs, des émotions et des opinions. Il implique des changements dans les relations entre les différents acteurs et des modifications dans les relations de pouvoir et dans l'identité. Un facilitateur qui a un bon contact avec le groupe saura quoi faire au bon moment pour vous guider au fil des différentes étapes décrites dans ce manuel.

Idéalement, le facilitateur se familiarise avec le format du manuel et se réunit préalablement avec la direction et le personnel du BPD afin de convenir de la procédure à suivre (timing des différentes étapes, attentes à l'égard des participants, arrangements pour la prise de notes, etc.). Il est important que la direction et le personnel du BPD soutiennent la procédure et ses résultats. Un bon facilitateur aidera à garantir la concrétisation de cet "investissement". Il/Elle veillera à ce que le groupe reste dynamique et impliqué, et déjouera les risques liés à l'auto-évaluation des capacités.

Voici une brève description du rôle du facilitateur :

Risques	Compétences du facilitateur
Le processus d'évaluation crée des attentes chez les membres du personnel. Ils veulent que tous les changements se concrétisent en un minimum de temps.	Capacité à aider le personnel et les parties prenantes à identifier leurs priorités et à gérer leurs attentes en fonction de la capacité de l'organisation.
Le personnel et les parties prenantes craignent de formuler leurs préoccupations, de peur d'être mal vus par les autres membres du personnel et de la direction.	Capacité à créer un climat de confiance et d'ouverture au sein du personnel et de la direction de l'organisation.
L'évaluation dévoile des tensions qui n'ont jamais été totalement apaisées.	Capacité à gérer les tensions et les conflits de façon créative.
Certains membres du personnel se sentent vulnérables lorsque certains aspects de leur travail sont évalués et analysés.	Capacité à créer un environnement de soutien encourageant les membres du personnel à réfléchir sur leurs méthodes et leur travail.
La direction s'inquiète de la manière dont elle est perçue par le personnel et d'autres personnes.	Capacité à créer un environnement de soutien encourageant les membres de la direction à réfléchir sur leurs méthodes et leur travail.

Source : Tearfund (2003)<sup>1</sup>

Votre BPD compte peut-être un membre largement respecté qui sait travailler avec des groupes. Cette personne pourrait être un bon facilitateur. A défaut, vous pouvez envisager d'engager un facilitateur externe reconnu pour ses qualités et compétences dans ce domaine.

<sup>1</sup> Tearfund (2003). Capacity self-assessment. Roots Resources No. 3., [http://tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Roots/French/CASA/CASA\\_F-%20full%20document.pdf](http://tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Roots/French/CASA/CASA_F-%20full%20document.pdf) (French) (last accessed: January 5, 2012).

Avant de vous lancer dans ce défi, posez-vous quelques questions fondamentales

---

## 1. Quel est notre intérêt ?

- ***Le changement organisationnel est inévitable, que nous l'acceptions ou non.***

Les changements sociaux et politiques externes engendrent des changements internes ; les besoins et demandes des parties prenantes évoluent et obligent le BPD à faire de nouvelles propositions, etc. En initiant un processus de développement des capacités, le BPD peut s'appropriier et orienter les changements. Agir ainsi permet de réduire le risque de se sentir submergé ou impuissant face aux défis et pressions extérieures. Cela limite également le risque de stagnation et d'inertie, et donc celui de devenir obsolète ou non pertinent.

- ***L'auto-évaluation de vos capacités peut aussi servir de base au dialogue entre le BPD et les organisations spécialisées dans le renforcement des capacités.***

Le renforcement des capacités est généralement considéré comme une intervention externe ciblée visant à terme à renforcer les capacités. Divers acteurs fournissent des services de renforcement de capacités : bailleurs de fonds (y compris certaines ONG salésiennes), établissements universitaires, consultants et facilitateurs en développement organisationnel (DO) individuel, sociétés de conseil spécialisées, etc. Bien que ces intervenants extérieurs soutiennent le processus de développement des capacités du BPD, c'est au BPD qu'appartient la décision finale du changement, et de la pertinence de ce changement. L'auto-évaluation des capacités est un moyen pour le BPD de définir ces priorités et de prendre les commandes du processus de changement.

## 2. Pourquoi commencer par évaluer les capacités ?

Généralement, les BPD sont en mode d'action. Ils ont déjà beaucoup à faire et doivent tenir compte de nombreuses échéances/dates limites. Une auto-évaluation des capacités peut paraître une lourde tâche. Pourquoi ne pas simplement mettre en œuvre des activités de développement de capacités et envoyer des membres du personnel en formation? Voici sept bonnes raisons.

### ***L'auto-évaluation des capacités est nécessaire pour :***

- Obtenir un aperçu complet des problèmes pouvant être abordés.
- Développer la capacité du BPD à partager ses expériences.<sup>2</sup>
- Développer une méthode systématique pour déterminer les besoins et évaluer les atouts existants en termes de capacités.
- Créer un langage de discussion commun entre la direction et le personnel du BPD, et entre le BPD et les organisations spécialisées en renforcement de capacités.

---

<sup>2</sup> Source: UNDP (2009). Capacity development: a UNDP primer. [Online] Available at: [http://www.beta.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/environment-energy/www-ee-library/climate-change/capacity-development-a-undp-primer/CDG\\_A%20UNDP%20Primer.pdf](http://www.beta.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/environment-energy/www-ee-library/climate-change/capacity-development-a-undp-primer/CDG_A%20UNDP%20Primer.pdf) (last accessed: January 5, 2012).

- Jeter les bases d'une discussion sur les attentes par rapport au développement des capacités que le BPD souhaite entreprendre.
- Analyser les situations complexes, lorsqu'il n'est pas toujours clair de savoir où il faut intervenir.

### **3. Combien de temps faut-il prévoir ?**

Les quatre étapes prennent environ cinq jours (5) de travail.

### **4. Qui devrait être impliqué ?**

L'auto-évaluation des capacités s'avère plus efficace lorsqu'elle est effectuée de façon participative (en impliquant la direction et le personnel du BPD). Il est recommandé que les parties prenantes s'investissent dans l'auto-évaluation des capacités. Essayez de consulter des parties prenantes qui connaissent bien le BPD ; elles sont à même de fournir des informations cruciales que des personnes internes au BPD pourraient ne pas fournir.

Idéalement, tous les membres de la direction et du personnel du BPD doivent être disponibles pour prendre part aux différentes étapes décrites dans ce manuel. Ainsi, l'on garantit plus aisément l'implication de tous dans les changements résultant de l'auto-évaluation des capacités et, finalement, des activités de développement des capacités entreprises.

Toutefois, cela n'est pas toujours faisable. Par exemple, les BPD comptant un effectif important peuvent estimer qu'une participation généralisée aux discussions de groupe demande trop de temps ou est difficile à organiser. Les petits BPD peuvent rencontrer des difficultés à combiner l'auto-évaluation des capacités avec leur charge de travail habituelle (tâches administratives, visites sur le terrain, etc.). La charge de travail peut également compliquer la coordination des agendas individuels et le rassemblement des mêmes personnes pour participer à toutes les étapes. Si le BPD dispose d'antennes situées dans différent(e)s villes ou pays, réunir tout le monde peut s'avérer très compliqué.

Pour pallier ces inconvénients, essayez de procéder comme suit : planifiez les étapes à l'avance (fixez les dates des discussions de groupe etc.) de sorte que chacun ait le temps d'organiser son agenda personnel en fonction; constituez au moins un groupe noyau de représentants (lesquels participeront aux diverses étapes) ; désignez un responsable de la prise de notes et de la communication interne pour permettre aux membres qui ne peuvent être physiquement présents de connaître l'état d'avancement et de soumettre leurs commentaires par écrit s'ils le souhaitent (n.b. : cette personne ne peut pas être également le facilitateur). S'il s'agit de BPD décentralisés, nous recommandons d'impliquer également au maximum le personnel des antennes.

Participer ne signifie pas forcément réunir tout le monde en même temps au même endroit. Les gens ont souvent besoin d'un lieu rassurant pour exprimer leurs opinions et impressions. Il est parfois préférable de s'entretenir d'abord avec ces gens individuellement ou par groupes de pairs. Par exemple, quand tout le monde est ensemble, il peut être difficile pour la direction et le personnel du BPD de discuter ouvertement de tous les problèmes soulevés lors de l'auto-évaluation des capacités. Le facilitateur doit

aider le BPD à choisir l'approche la plus adaptée, en gardant à l'esprit que le but est de parvenir à un consensus et un "investissement" à tous les niveaux.

Il est très important d'obtenir l'approbation de la direction du BPD quant aux priorités de développement des capacités et aux initiatives concrètes de développement des capacités à entreprendre (car celles-ci peuvent avoir des implications financières).

## **5. Où doit-on se réunir ?**

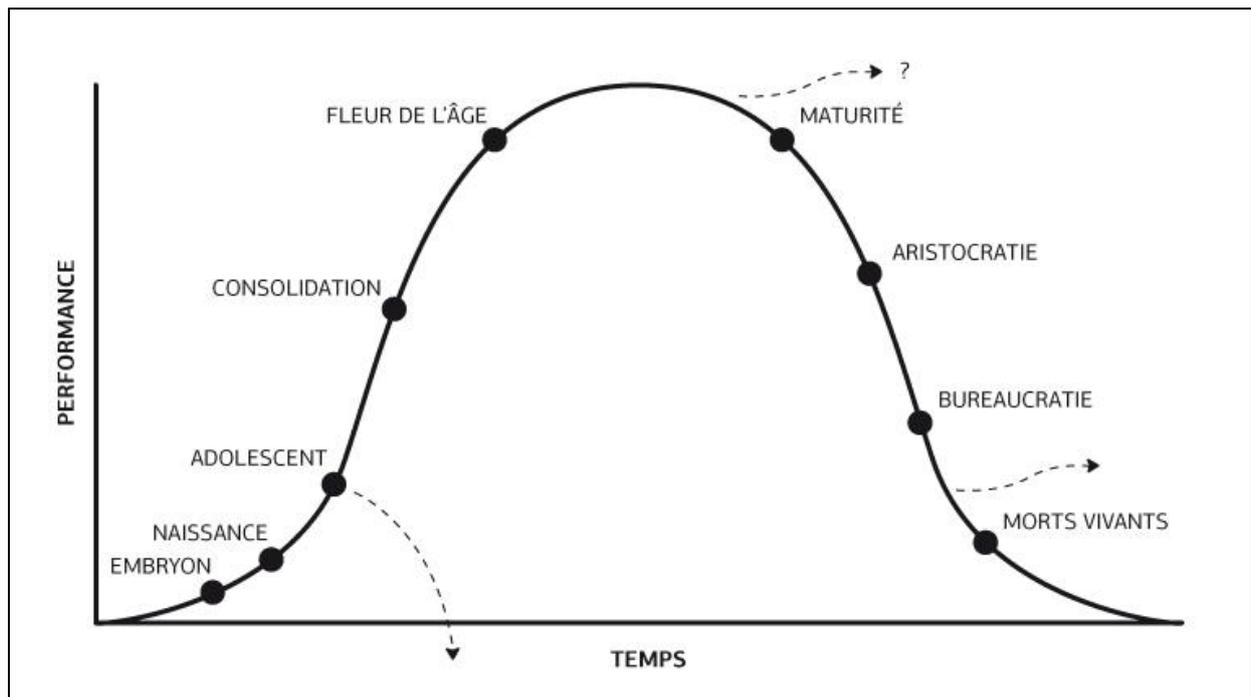
- ***Trouvez un lieu en dehors du siège du BPD.***

Par exemple, une salle de conférence dans ou à proximité de la maison provinciale, une salle de réunion. Cela permet ainsi de réduire le risque de se laisser distraire par la charge de travail régulière. Assurez-vous que la salle soit suffisamment grande pour accueillir les discussions en plénière et en petits groupes de travail pour que tous les participants puissent disposer de l'espace et du calme nécessaires pour réfléchir.

## Préparez-vous... Intégrez quelques concepts de base

### 1. Le développement des capacités et le cycle de vie d'une organisation<sup>3</sup>

Les organisations ont un cycle de vie, à l'instar de tout organisme vivant. Si vous souhaitez identifier la phase de croissance organisationnelle dans laquelle se trouve actuellement votre BPD, vous pouvez utiliser le modèle suivant :



Ce modèle reflète en fait le cycle de vie humain. Les deux axes suggèrent qu'au fil du temps, la performance d'une organisation augmente, mais finira par décliner.

- **Embryon :** Nombre d'organisations partent d'un rêve, d'une idée. Par exemple, le provincial et son conseil décident qu'il est nécessaire de créer un BPD en vue d'accroître l'autonomie de la province. Il ne s'agit pas encore d'une organisation et il faudra nourrir ce rêve pour qu'il franchisse l'étape suivante.
- **Naissance :** Le BPD est né : seuls les principes ou systèmes fondamentaux sont en place. Les personnes impliquées font tout elles-mêmes. Elles sont souvent à la recherche d'opportunités et sensibles aux changements de l'environnement extérieur. Lorsque le BPD gagne en notoriété, les opportunités se font plus nombreuses. Cela peut conduire l'organisation à entreprendre des initiatives trop nombreuses et trop variées. Elle doit apprendre à prioriser.

<sup>3</sup> Source principale : Lipson, B. & Hunt, M. (2008). *Capacity building framework: a values-based programming guide*. Oxford, UK: INTRAC.

*Atouts potentiel: dynamisme, motivation, innovation, solide responsabilité collective*

*Besoins potentiels: concentration, équilibre, stratégie et mission, ressources humaines plus importantes*

- **Adolescence :** Lorsque le BPD s'étend et obtient de bons résultats, il doit inévitablement faire face à des « douleurs de croissance ». Il est nécessaire de recruter du personnel supplémentaire et de mettre au point de nouveaux systèmes. Les fondateurs sont de moins en moins capables de contrôler tous les aspects du BPD. Si les fondateurs (ou certains d'entre eux) refusent de céder une partie de leur pouvoir, cela peut provoquer une crise susceptible de détruire le BPD.

*Atouts potentiels : un personnel compétent aux postes clés du BPD, clarté et engagement de vision et de mission, exécution non bureaucratique*

*Besoins potentiels : systèmes administratifs standardisés, encadrement dépersonnalisé, coordination et team building*

- **Consolidation :** Si le BPD survit une telle crise, il consacre souvent des ressources à la mise en place d'une gestion et d'une base administrative solides.

*Atouts potentiel: direction et personnel compétents et engagés*

*Besoins potentiels : planification stratégique à long terme, systèmes de gestion financière, plus de personnel de soutien*

- **Fleur de l'âge :** Le BPD connaît sa période la plus fructueuse.

*Atouts potentiels : approche stratégique solide, objectifs clairs, systèmes de soutien bien établis, direction et personnel compétents et engagés*

*Besoins potentiels : ouverture sur l'extérieur, constitution d'un réseau de relations*

- **Maturité :** L'efficacité demeure mais l'engagement par rapport à la vision pourrait commencer à faiblir. La culture organisationnelle peut être moins inventive et moins audacieuse.

*Atouts potentiels : direction et personnel compétents, gestion et systèmes de soutien efficaces*

*Besoins potentiels : remise en question, réengagement en matière de vision, expériences des parties prenantes, s'intéresser davantage au contexte*

- **Aristocratie** Le déclin commence. L'efficacité règnera toujours et le BPD conservera certainement sa bonne réputation à long terme. Mais il va perdre progressivement le contact avec la réalité. De graves problèmes surviennent mais ils sont ignorés ou dissimulés. Ces problèmes sous-jacents devront être réglés.

*Atouts potentiels : personnel compétent, gestion et systèmes de soutien efficaces*

*Besoins potentiels : enthousiasme, créativité, révision de la stratégie et mission, adaptation aux évolutions du contexte*

- **Bureaucratie** L'accent est mis sur les formes, les procédures et les tâches administratives; manque de vision; les programmes sont mis au second plan. Toute revitalisation doit être drastique et une intervention radicale est requise, sinon...

- **Mort vivant** Le BPD perdra la confiance de ses partenaires, y compris les bailleurs de fonds, et disparaîtra. Certaines bureaucraties n'atteignent jamais ce point, mais survivent au ralenti....

Pour les organisations, ce cycle de vie suit les hauts et les bas du niveau de performance. Toutefois, contrairement au cycle de vie naturel des humains, les organisations peuvent se renouveler ou se réinventer. En réalité, leur survie dépend de leur capacité à évoluer, à tirer profit des expériences et à s'adapter à leur environnement.

Si ce processus de changement est géré de manière réfléchie et ciblée, il peut alors être nommé processus de développement des capacités.

Les différentes étapes de maturité organisationnelle nous aident à comprendre où en est l'organisation et à fixer des perspectives de changement réalistes. Il serait irréaliste d'attendre d'une simple activité de développement des capacités qu'elle permette une avancée fulgurante, mais elle peut aider un BPD à passer au niveau supérieur.

QUESTION :

Où situeriez-vous votre BPD dans le cycle de vie organisationnel ?

Le modèle ci-dessus illustre également le fait que les organisations doivent idéalement aborder leur nouveau cycle de vie lorsqu'elles sont encore sur la courbe ascendante. Bien qu'il soit difficile de mobiliser l'énergie requise pour investir dans le développement des capacités lorsque l'organisation semble bien se porter, l'effort de développement des capacités nécessaire pour maintenir une organisation sur la bonne voie – ou plutôt pour la remettre sur les rails – devient bien plus important une fois que le déclin s'est amorcé. C'est précisément pour cette raison qu'il est préférable d'investir constamment dans le développement des capacités. S'il n'est pas toujours possible de faire des investissements importants, ce n'est pas non plus toujours nécessaire (seulement lorsqu'on attend trop longtemps).

## 2. Qu'est-ce que le développement des capacités ?

Il n'existe pas de définition généralement acceptée du développement des capacités, mais en voici une que VIA Don Bosco aime employer :

*Le développement des capacités peut être vu comme un (...) processus réfléchi par lequel des personnes, des organisations ou la société créent, renforcent et maintiennent leurs capacités à long terme.*<sup>4</sup>

Le développement de capacités est en fait un processus interne qui oblige les principaux acteurs du BPD à assumer la responsabilité des réformes de leur organisation.

---

<sup>4</sup> Simister, N. & Smith, R. (2010). Monitoring and evaluating capacity building: Is it really that difficult? INTRAC Praxis Paper 23. Disponible [en ligne] sur : <http://www.intrac.org/data/files/resources/677/Praxis-Paper-23-Monitoring-and-Evaluating-Capacity-Building-is-it-really-that-difficult.pdf> (dernière consultation : le 3 janvier 2012).

- ***Le développement des capacités est un processus mûrement réfléchi***

Les organisations s'engagent *intentionnellement* dans le développement des capacités.

- ***Le développement des capacités est un processus ciblé***

Les organisations s'engagent dans le développement des capacités pour une raison précise, notamment parce qu'elles veulent accroître leur performance. Elles souhaitent améliorer leurs rendements et leurs résultats ainsi que renforcer leur impact.

- ***Mais c'est aussi un processus incertain***

Le développement des capacités s'inscrit dans un contexte (politique, social et institutionnel) vaste et changeant : des facteurs externes de tous types influencent les capacités de l'organisation ainsi que son aptitude à développer ses capacités. Ces influences peuvent être positives ou négatives. Le contexte est aussi un facteur important pour déterminer quels aspects de développement des capacités doivent être priorités.

En plus, des facteurs externes de tous types influencent les résultats et l'impact d'une organisation. Il est donc difficile de savoir avec certitude si de meilleurs résultats ou un impact plus important découlent effectivement des activités de développement de capacités qui ont été prises. D'autre part, il reste difficile d'obtenir de meilleurs résultats ou d'accroître l'impact, cela ne signifie pas nécessairement que le développement des capacités a échoué.

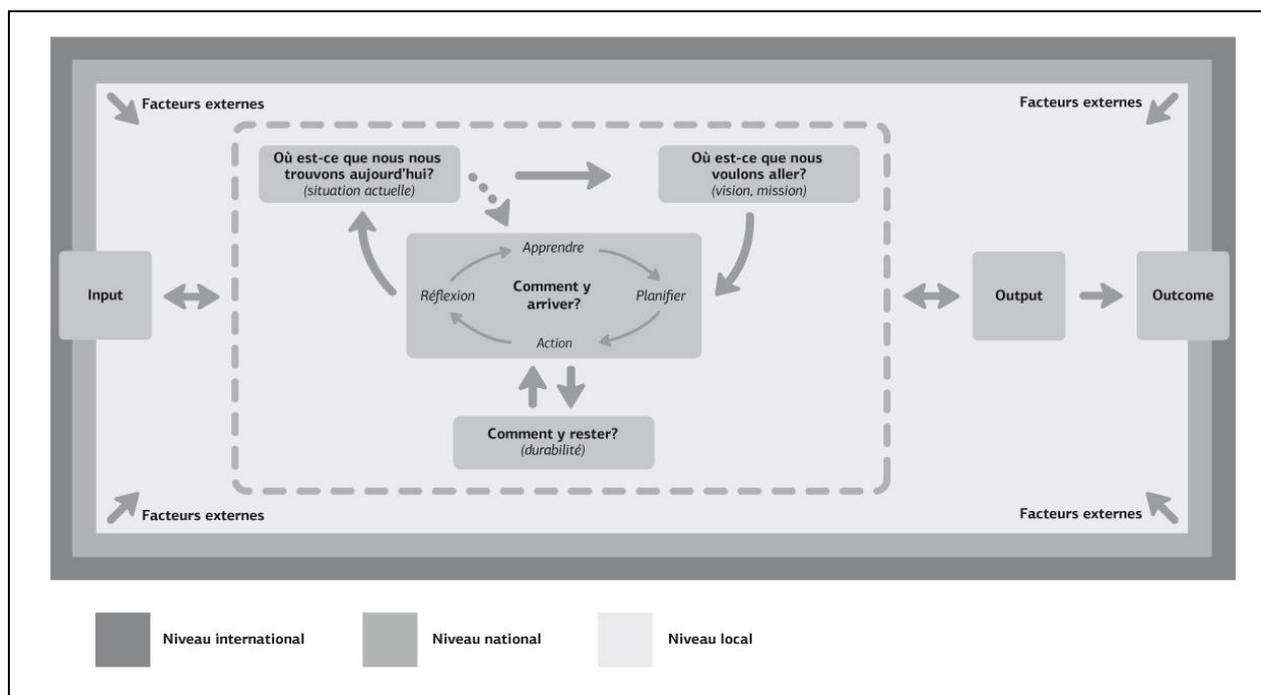
- ***Le développement des capacités est un processus d'apprentissage profond***

Comme la plupart des organisations, les BPD apprennent par l'expérience. En fait, la plupart des changements organisationnels résultent de l'apprentissage par l'expérience. C'est un processus de changement naturel, qui se déroule au quotidien. Le développement des capacités consiste à améliorer ce processus d'apprentissage des organisations. On parle d'apprentissage *profond*.

Pour que l'on puisse parler d'apprentissage profond, il est conseillé de vous arrêter d'abord quelques instants et réfléchir au chemin parcouru et au pourquoi : quelle est votre expérience ? Quelles sont vos capacités actuelles ? Quels sont les facteurs clés qui vous permettent d'atteindre vos objectifs ? Quelle capacité vous aiderait à avancer et à accroître la qualité de votre performance en vue d'atteindre vos objectifs ?

L'auto-évaluation des capacités aide le BPD dans cette réflexion. Elle propose des outils pour la réflexion tant individuelle que collective. Les bases les plus solides pour agir se construisent sur la réflexion et l'apprentissage commun fondé sur des expériences de toute l'équipe.

Toute action doit avoir un objectif. Il faut une orientation. Si un BPD souhaite renforcer ses capacités, c'est parce qu'il s'est fixé une mission et une stratégie, qu'il veut atteindre certains objectifs et qu'il veut disposer des moyens nécessaires pour réussir. L'un des éléments clés du processus de développement des capacités consiste à vous rappeler ce que vous visez. Réfléchir à votre objectif final vous permet de fixer des priorités d'action.



La phase de mise en œuvre est la phase durant laquelle les activités concrètes sont menées. Pendant cette phase, le BPD mène des activités spécifiques pour développer ses capacités. Il est toutefois important de ne pas passer trop rapidement d'une mesure à l'autre. Bien sûr, faire avancer les choses, apporte satisfaction. Beaucoup de satisfaction, même. Mais l'apprentissage profond est aussi très important pendant la mise en œuvre. Outre la mise en œuvre de toutes les activités de développement de capacités prévues, une approche d'apprentissage proactive et réfléchie est en soi une manière de renforcer ses capacités organisationnelles. L'apprentissage profond vous aide à tirer plus de profit de toutes vos expériences.

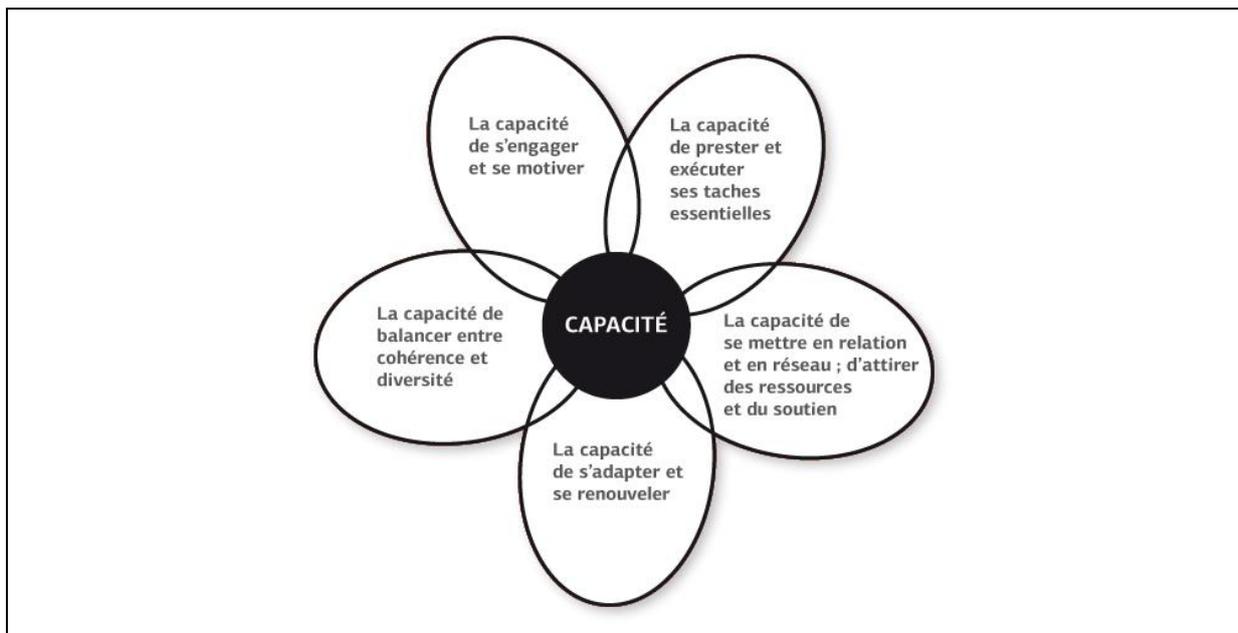
Si vous l'utilisez pour apprendre des initiatives de développement des capacités que vous avez entreprises, c'est un moyen d'aborder les changements organisationnels qu'implique le développement des capacités. L'apprentissage profond permet de comprendre et de suivre le processus de changement et aide les personnes qui collaborent au sein du BPD à former une véritable équipe. Le 'Barefoot Collective' a élaboré un excellent guide (gratuit) qui vous dit tout sur l'apprentissage profond, ainsi qu'un autre document (également gratuit) plein de nombreuses idées sur la conception et la facilitation créatives des activités d'apprentissage profond. Vous pouvez télécharger les *Barefoot Guides* en anglais et en français sur : <http://www.barefootguide.org/>. Nous vous les recommandons vivement.

### 3. Qu'entend-t-on par capacité ?

Ce manuel utilise une définition générale du terme « capacité », élaborée à l'origine par le Centre européen de gestion des politiques de développement (ECDPM). L'un des principaux avantages de cette définition par rapport à d'autres est qu'elle étend le sens de capacité aux « compétences douces ». La capacité n'est pas qu'un aspect technique. Comme l'a exprimé un représentant de BPD : « Pour bien fonctionner, un BPD a besoin d'un grand cœur salésien. »

Intuitivement, nous savons tous que c'est vrai. Et pourtant, lorsqu'on jette un œil aux outils d'auto-évaluation organisationnelle existants, l'on remarque très vite que nombre d'entre eux ciblent uniquement les capacités techniques ou fonctionnelles – comme les dispositions institutionnelles (mandat, organigramme, etc.), les capacités de gestion (gestion des ressources humaines, gestion financière, etc.) ou l'infrastructure et les équipements. Ces éléments sont bien sûr importants pour les BPD. Mais les capacités ne se limitent pas à cela.

Le modèle élaboré par l'ECDPM s'intitule les 5CC. Les 5CC font référence aux 5 capacités centrales (*core capabilities*), qui, dans la mesure où elles sont développées et intégrées correctement, garantissent une capacité générale. Les cinq sont nécessaires, aucune ne suffit d'elle-même.



Tout cela peut sembler un peu abstrait. Quand même, le modèle est basé sur des vraies expériences des gens. L'ECDPM a identifié ces cinq capacités centrales à travers 16 études de cas concernant des organisations dans des secteurs, circonstances et contextes géographiques divers. Ces études de cas comprenaient des entretiens avec le personnel et les partenaires de ces organisations. L'ECDPM s'est basé sur les expériences recueillies pour élaborer les 5CC. Si vous souhaitez lire l'intégralité de l'étude, vous trouverez les références en notes de bas de page.<sup>5</sup>

<sup>5</sup>[http://www.ecdpm.org/Web\\_ECDPM/Web/Content/Download.nsf/0/0BA74077B6E93908C12578E2003F98E1/\\$FILE/08-59B\\_Baser\\_Morgan.pdf](http://www.ecdpm.org/Web_ECDPM/Web/Content/Download.nsf/0/0BA74077B6E93908C12578E2003F98E1/$FILE/08-59B_Baser_Morgan.pdf)

#### 4. Quelles sont les cinq capacités centrales ?



##### **Capacité centrale 1 : la capacité de s'engager et se motiver**

La CC1 renvoie à l'idée selon laquelle une organisation doit avoir la volonté et l'énergie de choisir, de se donner les moyens et de se faire une place. Il s'agit de la capacité d'une organisation, en tant qu'organisme vivant, à prendre conscience de sa place dans le monde, à renforcer sa motivation et son engagement, puis à agir. Cela est étroitement lié à l'attitude et à la perception de soi.

Cette capacité a plus particulièrement trait à l'énergie humaine, sociale, organisationnelle et institutionnelle. Cela signifie qu'une organisation doit être à même de se structurer et de stimuler la motivation et l'implication de son personnel pour œuvrer énergiquement à un but commun. Le personnel doit être conscient de sa légitimité, rester concentré et avoir confiance en lui pour s'attaquer aux défis.



##### **Capacité centrale 2 : la capacité de prester et exécuter les tâches essentielles de l'organisation et d'obtenir des résultats**

La CC2 porte sur la connaissance, l'expertise et l'expérience nécessaires pour mener à bien des actions et obtenir les résultats escomptés. Cela comprend des compétences techniques et logistiques, mais aussi des compétences en matière de gestion.

L'interprétation concrète de la CC2 dépend du rôle et de la fonction principale (tâches) qu'a réellement le BPD et de ceux auxquels il pourrait aspirer. Nous sommes conscients que les rôles et la fonction du PDO varient selon les provinces et évoluent avec le temps. Certaines tâches fondamentales sont communes à tous les BPD, mais on peut espérer que les BPD parviennent à aller plus loin.



##### **Capacité centrale 3 : la capacité de se mettre en relation et en réseau (nouer des relations et de travailler en réseau avec d'autres organisations) ; de mobiliser/attirer des ressources et du soutien**

La CC3 fait référence au fait qu'une organisation n'est pas une entité isolée. Elle doit être capable d'analyser et de comprendre l'environnement au sein duquel elle se trouve et d'établir, de gérer et d'entretenir des relations clés avec d'autres organisations et individus afin de mobiliser le soutien et les ressources nécessaires pour assurer sa survie.

Cette capacité concerne donc l'aptitude à gagner en crédibilité et en légitimité, protéger l'organisation des intrusions et obtenir la confiance des autres. La création de coalitions et d'alliances permet de consolider sa position et d'accroître son efficacité.

D'autre part, les organisations sont régulièrement en concurrence avec une multitude d'autres acteurs en termes de pouvoir, d'espace, de soutien et de ressources. Ainsi, la CC3 inclut également la capacité d'une organisation à exercer une influence sur ses parties prenantes et son environnement en négociant et en défendant ses intérêts.



#### **Capacité centrale 4 : la capacité de s'adapter et de se renouveler/se remettre en question**

Un BPD qui n'est pas capable de s'adapter aux évolutions du contexte et du temps disparaîtra ; il stagnera, tombera dans la bureaucratie à outrance et perdra sa légitimité et son soutien.

La CC4 renvoie à la capacité d'apprendre continuellement, d'assumer de nouveaux rôles et de gérer les changements. La CC4 n'est pas seulement nécessaire pour la survie d'une organisation, elle est aussi essentielle pour qu'une organisation conserve sa légitimité et son efficacité malgré l'évolution du contexte et des besoins. De ce point de vue, cette capacité inclut également la faculté d'une organisation à faire face aux bouleversements (décisions inattendues de gouvernements ou bailleurs de fonds, catastrophes naturelles, perte de figures clés de l'organisation, etc.).

La gestion du changement requiert des qualités comme l'ingéniosité, l'innovation et le sens de l'initiative, le courage de se lancer sans crainte, etc. Une culture de leadership adaptatif peut favoriser ces qualités en fournissant des opportunités d'apprendre et en renforçant la confiance à l'égard du changement.



#### **Capacité centrale 5 : la capacité de balancer (maintenir l'équilibre) entre cohérence et diversité et d'encourager la stabilité et l'innovation**

La CC5 fait référence à l'aptitude de mettre en évidence des liens concrets entre les différents objectifs de l'organisation et les intérêts des parties prenantes.

Une organisation a besoin de diversité : une grande variété de compétences et aptitudes ; une diversité de points de vue et d'opinions parmi ses membres et divisions (équipes, départements, etc.). La diversité est une condition préalable au renouvellement permanent et à l'innovation. Ainsi, elle peut développer une certaine résistance et la flexibilité nécessaire pour réagir adéquatement aux diverses situations. Parallèlement, une organisation doit éviter la fragmentation pour ne pas perdre de vue son objectif. Il est important de rester fidèle à vos valeurs fondamentales, votre identité et vos bonnes pratiques.

Il faut garder en équilibre la mixité des compétences au sein du personnel (par exemple : équilibre entre les compétences « dures » ou techniques et les compétences « douces », etc.). La capacité à instaurer de la cohérence revient aussi souvent à jongler entre contrôle centralisé et décentralisation (par exemple, lorsque des BPD ont un siège central et des « antennes » ; dans le cadre des relations entre le BPD et les centres locaux)

Toujours abstrait ? Ne vous inquiétez pas!

Dans ce manuel, chacune des 5CC est divisée en composants plus concrets. Pour chaque composant, nous avons formulé plusieurs questions pour vous aider à réfléchir sur ce que représente le composant en question dans la pratique. Parfois, ces questions vous évoqueront immédiatement quelque chose, en particulier lorsqu'elles renvoient à votre propre expérience. Il se peut que d'autres questions ne vous disent rien du tout, sans doute parce qu'elles sont moins pertinentes dans votre contexte ou de votre

point de vue, ou encore au moment présent. Cela ne doit pas vous inquiéter. Concentrez-vous uniquement sur les points qui vous semblent importants! Ils en disent long sur certains aspects des capacités de votre BPD. Et quand vient le moment de fixer des priorités pour le développement des capacités, il est toujours mieux de se concentrer sur ce qui est important.

## **5. Développement des capacités en pratique : sélection des stratégies**

La première stratégie qui vient généralement à l'esprit est la formation. Toutefois, la formation n'est pas le seul moyen de renforcer les capacités, et n'est pas toujours le plus approprié. Donc, avant de commencer à planifier une quelconque formation pour le personnel du BPD, prenez le temps de réfléchir également à d'autres stratégies possibles.

### **1. Formation**

#### **a. Quelles sont vos options ?**

*Formation dans votre propre pays ou région :*

La formation peut être fournie par des fournisseurs de services spécialisés en renforcement des capacités, des établissements universitaires, des conseillers individuels et des facilitateurs, ...

*Formation dans « le Nord »:*

Est possible, mais n'est pas nécessairement la meilleure option (tout dépend du thème et du fournisseur) ; à envisager si aucune formation n'est possible au niveau local ou régional.

*Formation en ligne :*

Accès à la formation depuis le bureau, sur le terrain ou à domicile, donc cela évite que les membres du BPD doivent s'absenter ; peut être combinée avec des visites de suivi. Vu qu'elle n'implique aucun frais de voyage, cette option pourrait être plus abordable.

*Formation sur mesure :*

Certains fournisseurs de services spécialisés en renforcement des capacités proposent des formations sur mesure pour répondre à des demandes particulières et aux besoins spécifiques de clients dans leur propre environnement de travail. L'écart qui peut exister entre la formation et la pratique est ainsi réduit.

#### **b. De quoi faut-il tenir compte ?**

*La formation vise à améliorer les compétences individuelles :*

L'impact sur le développement des capacités du BPD peut être limité, bien qu'il soit accru si l'environnement est "favorable".

La formation sur mesure peut aussi s'adresser aux groupes (tout le BPD) ou à quelques membres du personnel. Ainsi, les enseignements ont plus de chance d'être intégrés à la pratique quotidienne.

*Plus utile si :*

- il y a une possibilité d'application à une situation de travail concrète (examiner attentivement le sujet de la formation) ; en cas de formations sur mesure : s'assurer de la clarté du cadre de référence
- une personne reste au BPD x année(s) après la formation
- la direction du BPD suit une formation – ils seront certainement mieux placés pour appliquer le changement ainsi que ce qu'ils ont appris ; ils ont généralement plus d'influence sur le processus de changement du BPD que les autres membres du personnel.

*Tenir compte de :*

- la qualité du fournisseur – vérifier les références !
- Frais – voyage & cours ; durée d'absence du BPD
- Rotation du personnel au BPD – p.ex. rotation des SDB / FMA (direction du BPD) ; personnel laïcs se dirigeant vers d'autres postes

**c. Rappel :**

Un élément clé du succès de toute initiative de développement des capacités est l'existence d'un environnement favorable, et c'est particulièrement vrai pour la formation. Nous entendons par là que le personnel du BPD qui reçoit la formation doit disposer du temps, des ressources, de la légitimité et du soutien nécessaires pour mettre en œuvre le changement et appliquer ce qu'il a appris.

Trop souvent, les personnes qui reviennent de la formation sont décidées à changer la donne, mais elles sont dépassées par la quantité de travail ou n'ont pas la possibilité de mettre en pratique leurs acquis.

Toutes sortes de choses peuvent empêcher le BPD de bénéficier de la formation suivie : les personnes qui rentrent de formation sont dépassées par le retard accumulé de travail et se sentent obligées de se remettre au travail ; on ne leur donne pas l'opportunité de mettre en œuvre ce qu'elles ont appris ; les collègues de travail peuvent être jaloux ou méfiants de quelqu'un qui a eu la possibilité de se former à l'étranger et boycotter les efforts de la personne pour réaliser des changements, etc.

La direction du BPD joue un rôle crucial dans la création de cet « environnement favorable » en s'assurant que:

- Les charges de travail des membres de l'équipe soient gérables
- Les conflits et tensions éventuels soient résolus
- La formation des membres du personnel fasse partie d'une trajectoire claire offrant des possibilités d'application dans des situations de travail concrètes.

**d. Essayez ceci chez vous :**

*Informez-vous sur les possibilités de formation ;*

- Reliefweb offre un aperçu des formations par thème et par pays

→ <http://reliefweb.int/trainings>

- L'Alliance pour l'impact informe sur de nombreuses formations et conférences  
→ [http://www.impactalliance.org/ev\\_en.php](http://www.impactalliance.org/ev_en.php)
- MandE and My M&E fait de la publicité sur l'ensemble des formations prochainement disponibles sur M&E  
→  
<http://pub45.bravenet.com/forum/static/show.php?usernum=3858098953&frmid=8118&msgid=0>  
→ [http://mymande.org/index.php?q=training\\_search&x=admin](http://mymande.org/index.php?q=training_search&x=admin)

*Profitez des opportunités de formation en ligne:*

- PM4Dev propose des formations gratuites en ligne sur la gestion de projets.  
→ <http://elearn.pm4dev.net/www/index.php>
- FAO a développé une formation gratuite en ligne sur le partage des connaissances pour le développement  
→ [http://www.imarkgroup.org/moduledescription\\_en.asp?id=138](http://www.imarkgroup.org/moduledescription_en.asp?id=138)  
et sur l'utilisation des médias sociaux pour le développement  
→ [http://www.imarkgroup.org/moduledescription\\_en.asp?id=109](http://www.imarkgroup.org/moduledescription_en.asp?id=109)

## **2. Echanges et apprentissage entre pairs**

### **e. Quelles sont vos options ?**

*Les visites « regardez et apprenez » et les échanges de personnel :*

- Entre les BPD
- Entre les BPD et d'autres; organisations similaires ( p. ex des BPD et autres congrégations, ONG du Sud ...)

*Rencontres entre pairs:*

- Dans les séminaires internationaux, réunions techniques et continentales...

*Evaluations entre pairs:*

- Entre les BPD
- Entre les BPD et autres organisations similaires

### **f. Que devez-vous prendre en considération ?**

*Plus utile si:*

- les « pairs » se caractérisent par un environnement de travail similaire et s'il y a une bonne raison de visiter, contrôler un BPD en particulier ou une autre organisation similaire ,... (p. ex: e BPD est connu pour une pratique particulièrement prometteuse)
- l'échange est planifié, il devrait y avoir un objectif précis et les deux organisations concernées devraient être au courant de cet objectif
- l'interaction est ciblée, les thèmes et les sujets sont clairement identifiés et intéressent les BPD concernés
- l'absence d'engagement n'est pas une option, la participation est requise ; les possibilités d'échange mutuel sont intégrées
- les personnes de retour de la formation retrouvent un « environnement favorable », assurez vous de ne pas perdre ce qui a été appris au sein de l'autre BPD ou organisation ; prenez le temps de mettre les enseignements en pratique

*Prenez en considération:*

- les coûts – le voyage; la durée de l'absence du BPD

### **3. Participation aux réseaux**

#### **g. Quelles sont vos options ?**

*Réseaux d'échange de connaissance et forums en ligne*

*Les réseaux d'action*

- Traitent de questions importantes pour le BPD (p.ex M&E, PCM, gestion des connaissances, ...)
- Traitent de questions importantes pour les différents secteurs de la province avec lesquels le BPD travaille (p. ex. EFTP / développement des compétences, formation, communication sociale ...)

#### **h. Que devez-vous prendre en considération?**

*Plus utile si:*

- Les thèmes et sujets sont clairement identifiés et intéressent le BPD
- La contribution à l'activité du réseau est possible, l'engagement est obligatoire
- Il existe une « obligation » et une possibilité d'échange de contacts, d'information depuis les réseaux avec des collègues au sein du BPD

*Prenez en considération:*

- le risque potentiel : l'utilisation du réseau « pour l'usage personnel »

#### **i. Essayez ceci chez vous :**

*Dans le domaine du M&E:*

- Souscrivez à la newsletter du site M&E  
→ <http://mande.co.uk/join-email-list/>

*Dans le domaine de la gestion des connaissances :*

- Rejoignez KM4Dev  
→ <http://www.km4dev.org/>

*Pour augmenter l'impact social :*

- Rejoignez l'Alliance pour l'Impact  
→ [http://www.impactalliance.org/ev\\_en.php](http://www.impactalliance.org/ev_en.php)

*Dans le domaine de l'EFTP :*

- Rejoignez UNEVOC e-Forum  
→ <http://www.unevoc.unesco.org/eforum.php>

#### **4. Vous –mêmes! YES YOU CAN !**

Prendre les problèmes en main est une des meilleures façons de développer les capacités et de transformer positivement votre BPD. En fin de compte, toutes les organisations doivent faire avec les moyens du bord. Tirez donc au maximum profit de ce que vous avez !

Une auto-évaluation des capacités peut révéler de nombreux domaines à améliorer qui sont vraiment à votre portée. A condition que vous faites preuve d'énergie et de dynamisme et que vous vous organisez pour ne pas vous essouffler à mi-chemin des changements que vous voulez réaliser.

Parfois, il peut s'avérer utile de faire appel à un facilitateur externe. Il (elle) peut vous aider à le faire vous-même, en incitant votre équipe à donner le meilleur d'elle-même.

##### ***j. Abordons quelques-unes de vos options***

*Stratégie et mission:*

- Un exercice où les participants partagent leur stratégie et mission peut apporter un cadre au BPD pour envisager et développer un ensemble commun et cohérent d'objectifs et de valeurs.
- En fournissant à chaque membre de l'équipe l'opportunité de s'exprimer et de formuler ses espoirs et ses attentes concernant le BPD, une vision partagée aide à créer une culture qui encourage la participation complète et effective de tous ses membres

*Clarifiez les rôles et fonctions du BPD en tant qu'organisation, ainsi que du personnel :*

- des rôles clairement définis aident à évaluer les besoins de développement des capacités au niveau individuel et améliorent la collaboration entre les membres de l'équipe

*Misez sur l'écoute et le questionnement:*

- profitez des réunions de groupe ou d'équipe régulières pour réfléchir et tirer des leçons des événements et des mesures entreprises
- encouragez le personnel du BPD à s'exprimer sur les questions qui comptent

*Encouragez l'apprentissage sur le terrain :*

- *formation structurée sur le terrain* (p. ex. un collègue plus expérimenté qui forme les moins expérimentés à accomplir une tâche)
- « *Observation en milieu de travail* »; p. ex. un collègue moins expérimenté « suit » un autre plus expérimenté pendant une période donnée et reçoit des instructions de sa part
- *Autoformation / auto-apprentissage en utilisant des manuels*

*... et il existe bien d'autres possibilités!*

**k. Que devez-vous prendre en considération ?**

*C'est une question de temps et de contexte :*

- Saisissez les défis qui poussent votre BPD à innover

*Plus utile si:*

- La direction du BPD s'engage à développer les capacités et agit comme modèle

*Prenez en considération :*

- le syndrome de la lassitude face aux changements ; tâtez le terrain, renforcez ce que vous avez déjà car cela vous apportera de l'énergie

**l. Essayez ceci chez vous (auto-apprentissage en utilisant des manuels):**

*Elaborez un plan stratégique pour le BPD:*

- CIVICUS a élaboré un guide pratique utile pour la direction du BPD  
→ <http://www.civicus.org/news-and-resources/toolkits/229-strategic-planning>

*Elaborez une stratégie de financement pour le BPD:*

- CIVICUS a élaboré un guide pratique utile pour la direction du BPD  
→ <http://www.civicus.org/news-and-resources/toolkits/266-developing-a-financing-strategy->

*Améliorez les compétences en gestion financière:*

- Le guide et les outils Mango sont très utiles pour la direction du BPD  
→ <http://www.mango.org.uk/Guide/FreeDownloads>

*Améliorez les compétences de rédaction de projets :*

- fundsforngos.org et CIVICUS proposent des conseils utiles pour le personnel du BPD  
→ <http://www.fundsforngos.org/how-to-write-proposal/>  
→ <http://www.civicus.org/news-and-resources/toolkits/268-writing-a-funding-proposal->

*Améliorez les compétences d'élaboration de budget :*

- fundsforngos.org propose des conseils utiles pour le personnel du BPD  
→ <http://www.fundsforngos.org/category/budget-for-ngos/>

# AUTO-ÉVALUATION DES CAPACITÉS

## Auto-évaluation des capacités : comment cela fonctionne-t-il ?

---

### 1. A quoi vous attendre ?

L'auto-évaluation des capacités comprend cinq modules et un outil de synthèse. Chaque module vous aide à évaluer une capacité centrale (CC) ou un aspect des capacités générales du BPD. Les capacités forment un tout ; c'est pour cette raison que nous conseillons au BPD de parcourir systématiquement tous les modules. N'examiner qu'une ou deux capacités centrales ne permettrait pas d'obtenir une priorisation optimale des activités de développement des capacités.

Chaque module se compose des éléments suivants : un apéritif (étape 1), un questionnaire (étape 2) et une feuille de score personnelle (étape 2) et une feuille de score récapitulative (étape 3). A la suite de ces cinq modules, vous disposez d'une feuille de score générale pour vous aider à synthétiser les résultats du BPD concernant les 5CC.

#### - **Apéritif**

Les apéritifs vous permettent de vous préparer à évaluer une capacité centrale particulière. Si vous manquez de temps, vous pouvez passer à l'étape suivante, mais si vous les utilisez, faites-le de préférence en groupe. Vous aurez ainsi une compréhension collective de certaines des réalités que vous vous préparez à évaluer. Au final, vous gagnerez du temps, car l'un des défis (mais aussi des intérêts) de l'auto-évaluation des capacités, est que toutes les personnes impliquées perçoivent la même situation de manière différente.

#### - **Questionnaire (outils 2A, partie de l'étape 2)**

Le format du questionnaire est basé sur un outil d'évaluation des capacités organisationnelles développé par l'Alliance pour l'impact.<sup>6</sup> Notez que le questionnaire divise les capacités centrales en plusieurs composants. Pour chaque composant, il y a une question centrale sur laquelle vous êtes invité à évaluer le BPD. Cette question commence toujours par « Dans quelle mesure... ».

Pour y répondre, vous devrez choisir parmi quatre options celle qui correspond le mieux à votre situation.

	Nous ne sommes pas au point. Des changements s'imposent.	Score = 1
	Ça va pour le moment... mais peut-être nous devrions améliorer certaines choses	Score = 2
	Ça va bien ... mais nous voulons devenir les meilleurs	Score = 3
	Je ne suis pas sûr...	Score = 0

<sup>6</sup> [http://host139.hostmonster.com/pipermail/everyone\\_bcv-cambodia.org/attachments/20110510/ba74e428/attachment-0001.pdf](http://host139.hostmonster.com/pipermail/everyone_bcv-cambodia.org/attachments/20110510/ba74e428/attachment-0001.pdf)

Ces scores sont basés sur une fiche de scores élaborée par le Barefoot Collective. Ils doivent être interprétés comme suit :



**Nous ne sommes pas au point. Des changements s'imposent.**

**Score = 1**

Votre BPD doit beaucoup travailler dans ce domaine. Les choses sont plus complexes que par le passé et vous savez qu'il vous faut non seulement apprendre de nouvelles compétences, mais également revoir vos méthodes de travail. Chaque organisation est confrontée un jour ou l'autre à cette situation, mais pas de panique, c'est tout à fait normal. Si vous parvenez à la résoudre, vous poserez les bases d'une prochaine étape de développement très fructueuse. Cela peut aussi signifier que votre BPD est en train de passer à une nouvelle phase de son développement, et qu'il doit subir une transformation radicale. Si ce composant est essentiel pour votre BPD (c.-à-d. que si vous n'y travaillez pas, votre organisation risque de s'affaiblir), il se peut que vous deviez vous préparer à travailler intensément au développement des capacités dans ce domaine.



**Ca va pour le moment... mais peut-être nous devrions améliorer certaines choses**

**Score = 2**

Votre BPD se porte plutôt bien et vous faites du bon travail dans ce domaine. Vous apprenez sans doute beaucoup en travaillant dans ce domaine. Vous et vos collègues ne ressentez pas le besoin de consacrer du temps au développement de ce composant. Donc, continuez le travail et continuez à apprendre de la pratique. Toutefois, certains aspects de ce composant ont besoin de l'attention. Si ces aspects sont ignorés, ils deviendront plus importants au futur. Investissez-y maintenant du temps, en faisant à petite échelle quelques activités de développement de capacités bien ciblées pour éviter un marathon plus tard.



**Ca va bien ... mais nous voulons devenir les meilleurs**

**Score = 3**

Votre BPD se porte plutôt bien dans ce domaine. Vous avez progressé depuis vos premières années et êtes devenu plus organisé dans ce domaine. Parfois, partir des forces et capacités bien développées est plus fructueux que de créer quelque chose qui manque. Vous êtes prêt à dépasser les attentes, de travailler plus vite, plus efficace et efficient et même plus joyeux. Vous voulez développer ce composant de manière plus consciente, plus créative et plus disciplinée. Cela produira une énergie positive et aidera votre BPD à s'épanouir.



**Je ne suis pas sûr...**

**Score = 0**

Si aucune des descriptions mentionnées ci-dessus ne vous semble convenir, engagez une discussion avec vos collègues en leur demandant où ils situeraient le BPD dans ce domaine précis. Si vous n'êtes pas sûr parce que vous craignez que les autres ne soient pas d'accord avec votre évaluation, discutez d'abord de vos questions et opinions avec une ou deux personne(s).

Pour mieux comprendre chaque composant, l'on vous propose plusieurs affirmations sur lesquelles baser votre évaluation. Il n'est pas nécessaire de donner une réponse pour chacune d'elles. En outre, elles ne sont pas exhaustives. Elles servent à expliquer les questions couvertes par le composant. Il se peut que certaines soient plus pertinentes que d'autres dans votre contexte. Ne tenez compte que des affirmations pertinentes vu la nature et les circonstances du BPD concerné. Sur base de votre connaissance professionnelle du contexte dans lequel évolue le BPD, vous pouvez considérer certaines affirmations comme plus importantes que d'autres. N'hésitez pas à fonder également votre évaluation sur d'autres questions que vous estimez être plus importantes pour le composant concerné, au cas où elles n'apparaissent pas dans le questionnaire. Votre évaluation est basée sur les informations disponibles et sur votre avis de professionnel.

- ***Feuille de score personnelle (outil 2B, partie de l'étape 2)***

La feuille de score personnelle va de pair avec le questionnaire. C'est sur cette fiche que vous notez votre évaluation de chaque composant et expliquez le score que vous avez attribué. Justifiez votre évaluation personnelle au moyen d'illustrations et d'exemples pertinents. Concentrez-vous sur les atouts du BPD ainsi que sur les domaines à améliorer.

- ***Feuille de score récapitulative (outil 3, partie de l'étape 3)***

Pour chaque composant le score total du groupe est calculé. De plus, le but est d'arriver à deux ou trois domaines à améliorer qui font l'unanimité et que chacun trouve important. Cela se fait dans le cadre d'une discussion de groupe. Votre participation à cette discussion de groupe sera plus utile si vos évaluations personnelles sont bien illustrées.

Veillez à formuler vos propositions de manière positive. Ainsi, vous vous concentrez sur ce qui peut être amélioré et limitez les risques de vous enliser dans ce qui vous semble ne pas aller ou ne pas répondre aux attentes. Il est plus facile de trouver un accord sur une proposition positive que sur une formulation négative, car les formulations négatives peuvent donner aux autres l'impression qu'ils sont tenus pour responsables de la situation existante. A ce stade, il n'est pas nécessaire de proposer des solutions d'amélioration, il s'agit simplement de cibler ce qui peut être amélioré.

- ***Feuille de score générale (outil 4, partie de l'étape 4)***

La feuille de score générale vous permet d'avoir un aperçu complet des scores du BPD sur les 5CC et des domaines à améliorer que vous avez identifiés en groupe. C'est très simple : il suffit de faire un copier-coller à partir des cinq fiches d'évaluation globales.

#### NOTE RELATIVE À LA CONFIDENTIALITÉ

VIA Don Bosco considère l'auto-évaluation du BPD comme confidentielle. Nous souhaitons que la planification des initiatives de développement des capacités soit basée sur l'auto-évaluation, et nous finançons uniquement les activités de développement des capacités fondées sur une réflexion approfondie. Toutefois, les scores de l'auto-évaluation des capacités ne servent pas de base aux décisions de financement prises par VIA Don Bosco et les BPD ne sont pas obligés de nous fournir ces scores. Bien que nous demandions aux BPD qui recherchent un financement pour le développement de leurs capacités de nous envoyer un aperçu des domaines qu'ils ont identifiés comme devant être améliorés, nous n'exigeons aucune justification.



## MODULE 1 : Auto-évaluation de la capacité CC1

### Evaluation de CC1 : la capacité de s'engager et se motiver

#### Pour rappel :

la CC1 renvoie à l'idée selon laquelle une organisation doit avoir la volonté et l'énergie de choisir, de se donner les moyens et de se faire une place. Il s'agit de la capacité d'une organisation, en tant qu'organisme vivant, à prendre conscience de sa place dans le monde, à renforcer sa motivation et son engagement, puis à agir. Cela est étroitement lié à l'attitude et à la perception de soi.

Cette capacité a plus particulièrement trait à l'énergie humaine, sociale, organisationnelle et institutionnelle. Cela signifie qu'une organisation doit être à même de se structurer et de stimuler la motivation et l'implication de son personnel pour œuvrer énergiquement à un but commun. Le personnel doit être conscient de sa légitimité, rester concentré et avoir confiance en lui pour s'attaquer aux défis.

Les composants de la CC1 sont :

- Stratégie, mission et valeurs (*composant 1*)
- Esprit d'équipe (*composant 2*)
- Motiver le personnel (*composant 3*)
- Rôle et objectif (*composant 4*)
- Reconnaissance de l'extérieur (*composant 5*)



## MODULE 1 : Auto-évaluation de la capacité CC1

### Etape 1: Apéritif — Réflexion sur la motivation

Toute organisation a besoin d'énergie, de dynamisme et de motivation pour fonctionner. Pensez à la batterie qui fournit cette énergie au BPD : Est-ce que la batterie de votre BPD est totalement chargée ? Chargée à moitié ? Presque vide ?



Choisissez la batterie qui représente le niveau d'énergie et de dynamisme de votre BPD. Discutez des raisons et des facteurs d'un tel niveau d'énergie. Réfléchissez aux facteurs qui donnent une impression de dynamisme ou, au contraire, de stagnation.



## MODULE 1 : Auto-évaluation de la capacité CC1

### Etape 2 : Réflexion individuelle

#### Outil 2A : Questionnaire sur la capacité centrale 1 (CC1)

#### Instructions :

- Ce questionnaire va de pair avec la feuille de score personnelle à la page 33. Il y a une question centrale par composant : c'est sur cette question que vous évaluez votre BPD. Les autres questions vous aident dans votre réflexion.
- Plus vous êtes sincère et honnête, plus cette étape sera utile à l'organisation. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse.
- Vous n'êtes pas obligé de réfléchir à tous les points énoncés. Concentrez-vous uniquement sur ceux qui vous semblent les plus pertinents parce qu'ils relèvent de votre expérience. Par ailleurs : n'hésitez pas à ajouter des pistes de réflexion si d'importantes questions ne sont pas mentionnées.

<b>Composant 1—Stratégie, mission et valeurs</b>					
<b><i>Dans quelle mesure la stratégie, la mission et les valeurs du BPD sont-elles « vivantes » ?</i></b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
PISTES DE REFLEXION	<p>Les questions suivantes peuvent vous aider à réfléchir sur votre expérience :</p> <p>a. La direction du BPD a-t-elle défini une mission, une stratégie et des valeurs pour le BPD ?</p> <p>b. Le personnel du BPD est-il impliqué dans l'élaboration de la mission, de la stratégie et des valeurs du BPD ?</p> <p>c. La mission, la stratégie et les valeurs du BPD sont-elles claires ? (p.ex., écrives quelque part, facilement compréhensibles par tout le monde, ...) Seriez-vous capable de les expliquer avec vos propres mots ?</p> <p>d. La mission, la stratégie et les valeurs du BPD sont-elles clairement salésiennes ? Dans quel sens ?</p> <p>e. Est-ce que la vision et la mission sont de temps en temps revues pour améliorer la performance du BPD ?</p> <p>f. Comment est le personnel laïc du BPD impliqué dans cette révision de la mission et la vision ?</p> <p>g. Comment est-ce que la direction du BPD fait référence à et rappelle-t-elle le personnel du BPD de sa mission, sa vision et ses valeurs ?</p> <p>h. Le personnel du BPD s'engage-t-il dans la stratégie, la mission et les valeurs du BPD et voit-il le lien avec son travail ?</p> <p>i. ...</p>				
	<b>Composant 2—Esprit d'équipe</b>				
<b><i>Dans quelle mesure y a-t-il une impression de « dynamisme collectif » et d'énergie permettant au BPD de surmonter les contraintes extérieures et d'appliquer les décisions prises ?</i></b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
	<p>Les questions suivantes peuvent vous aider à réfléchir sur votre expérience :</p> <p>a. Les membres du personnel du BPD ont-ils conscience du rôle et de la fonction du BPD à l'échelle de la province et du monde et agissent-ils à partir de ce sentiment identitaire commun ?</p>				

PISTES DE REFLEXION	<ul style="list-style-type: none"> <li>b. La collaboration entre les membres du personnel du BPD est-elle stimulée et encouragée par la direction du BPD ?</li> <li>c. Le personnel du BPD croit-il à l'importance et à l'utilité de son travail ?</li> <li>d. Y a-t-il une ambition collective d'améliorer les capacités du BPD ?</li> <li>e. Comment pourriez-vous décrire l'ambiance dans le BPD ?</li> <li>f. ...</li> </ul>				
	<b>Composant 3—Motiver le personnel</b>				
	<b>Dans quelle mesure la direction du BPD motive et renforce le personnel ?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
PISTES DE REFLEXION	<p>Les questions suivantes peuvent vous aider à réfléchir sur votre expérience :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Est-ce que la direction du BPD aide, encourage et soutient le personnel dans son travail ?</li> <li>b. Est-ce que la direction du BPD encourage le personnel à donner ses idées et y répond ?</li> <li>c. La direction du BPD est-elle disponible pour communiquer et discuter avec le personnel ?</li> <li>d. Les efforts individuels et collectifs sont-ils soutenus et encouragés par la direction du BPD ?</li> <li>e. Les membres du personnel du BPD sont-ils consultés dans leurs domaines d'expérience et de savoir-faire ?</li> <li>f. Donne-t-on aux membres du personnel du BPD des opportunités d'assumer la responsabilité de certains projets ? La direction du BPD délègue-t-elle judicieusement ?</li> <li>g. Y a-t-il une relation de confiance entre la direction et le personnel du BPD ?</li> <li>h. ...</li> </ul>				
	<b>Composant 4—Rôle et objectif</b>				
	<b>Dans quelle mesure le rôle et l'objectif du BPD sont-ils clairs et reconnus ?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
PISTES DE REFLEXION	<p>Les questions suivantes peuvent vous aider à réfléchir sur votre expérience :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Quelles services est le BPD censé de fournir à quels destinataires?</li> <li>b. Le mandat confié par le Provincial et son Conseil au BPD est-il clair ?</li> <li>c. Ce mandat est-il mis à jour régulièrement ? Comment et par qui ?</li> <li>d. Est-il connu et accepté dans toute la Province (c.-à-d. à tous les niveaux et dans tous les secteurs) ? D'autres personnes de la Province sont-elles convaincues de l'importance du travail du BPD ?</li> <li>e. Est-il clair et accepté où se termine la responsabilité du BPD dans la formulation et le suivi des projets et programmes et où commence la responsabilité des centres locaux ?</li> <li>f. La place et le travail du BPD sont-ils reconnus dans les documents officiels du Conseil provincial de la Province (p.ex. organigramme, 'Directory') ?</li> <li>g. Est-ce que la direction du BPD oriente le rôle et la fonction du BPD ?</li> <li>h. Est-ce que c'est clair pour les membres du BPD (direction et personnel) comment leur rôle et fonction cadrent dans le rôle et la fonction du BPD ?</li> <li>i. ...</li> </ul>				
	<b>Composant 5—Reconnaissance de l'extérieure</b>				
	<b>Dans quelle mesure le BPD est-il reconnu par des personnes/des organisations non-salésiens?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
PISTES DE REFLEXION	<p>Les questions suivantes peuvent vous aider à réfléchir sur votre expérience :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Est-ce que le travail du BPD est visible ? Est-ce que le BPD fait la promotion de son travail et publie-t-il sur son travail ?</li> <li>b. Le BPD a-t-il reçu une reconnaissance 'officielle' pour son travail ? (p.ex. dans les médias, réception des prix ?)</li> </ul>				

PISTES DE REFLEXION	<ul style="list-style-type: none"><li>c. Le personnel du BPD est-il fier de travailler pour le BPD grâce à sa bonne réputation ?</li><li>d. Est-ce que d'autres personnes ou organisations considèrent le BPD comme un partenaire légitime ? Comment vous le constatez ?</li><li>e. ...</li></ul>
------------------------	---



## MODULE 1 : Auto-évaluation de la capacité CC1

### Etape 2 : Réflexion individuelle

#### Outil 2B : Feuille de score personnelle de la capacité centrale 1 (CC1)

##### Instructions :

- Pour chaque composant, indiquez votre score personnel (0, 1, 2 ou 3) et utilisez l'espace libre pour justifier votre évaluation personnelle en l'illustrant par des exemples. Concentrez-vous sur les atouts du BPD ainsi que sur les domaines à améliorer.
- Spécifiez dans la zone grise les pistes de réflexion que vous avez utilisées pour formuler votre réponse. Par exemple, notez « 5.c » sous le composant 5 si vous avez réfléchi sur 'Le personnel du BPD est-il fier de travailler pour le BPD grâce à sa bonne réputation ?' pour formuler votre réponse.

<b>Composant 1 — Stratégie, mission et valeurs</b>	<b>Votre score :</b>	... / 3
<i>Basé sur les pistes de réflexion suivantes :</i>		
Illustrations :		
<b>Composant 2—Esprit d'équipe</b>	<b>Votre score :</b>	... / 3
<i>Basé sur les pistes de réflexion suivantes :</i>		
Illustrations :		
<b>Composant 3—Motiver le personnel</b>	<b>Votre score :</b>	... / 3
<i>Basé sur les pistes de réflexion suivantes :</i>		
Illustrations :		
<b>Composant 4—Rôle et objectif</b>	<b>Votre score :</b>	... / 3
<i>Basé sur les pistes de réflexion suivantes :</i>		
Illustrations :		
<b>Composant 5—Reconnaissance de l'extérieure</b>	<b>Votre score :</b>	... / 3
<i>Basé sur les pistes de réflexion suivantes :</i>		
Illustrations :		



## MODULE 1 : Auto-évaluation de la capacité CC1

### Etape 3 : Réflexion en groupe

#### Outil 3 : Feuille de score récapitulative de la capacité centrale 1 (CC1)

##### Instructions :

- Le score total est calculé pour chaque composant. Le score total est la somme de tous les scores personnels.

Si tous les participants ont attribué un score de « 0 » à un composant particulier (c.-à-d. tous les scores personnels pour ce composant correspondent à « Je ne suis pas sûr... »), vous devez alors y réfléchir en groupe. Il est impossible d'attribuer un score de « 0 » sur la feuille de score récapitulative. Le groupe doit décider si la description de la situation la plus juste est « 1 » (« Nous ne sommes pas au point »), « 2 » (« Ca va pour le moment... mais ... ») ou « 3 » (« Nous sommes au point ... mais ... »).

- Pour chaque composant, utilisez l'espace disponible pour citer deux ou trois domaines à améliorer qui font l'unanimité au sein du groupe et que chacun trouve important.

Formulez vos propositions de manière positive (p.ex. « rendre les réunions plus productives » au lieu de « ne plus perdre de temps lors des réunions »). Concentrez-vous sur *ce qui* peut être amélioré, et non sur *la manière* dont on peut le faire.

- Pour chaque domaine à améliorer qui est accepté par le groupe, mentionnez toutes les considérations qui ont été prises en compte (dans la zone grise). Par exemple, mentionnez « 5c » sous composant 5 si le groupe a réfléchi sur 'Le personnel du BPD est-il fier de travailler pour le BPD grâce à sa bonne réputation ?' afin de prendre position sur ce composant.

#### Composant 1 — Stratégie, mission et valeurs

Score total : ... / ...

Basé sur les pistes de réflexion suivantes:

Domaines à améliorer :

#### Composant 2—Esprit d'équipe

Score total : ... / ...

Basé sur les pistes de réflexion suivantes:

Domaines à améliorer :

**Composant 3—Motiver le personnel** **Score total :** ... / ...

*Basé sur les pistes de réflexion suivantes:*

Domaines à améliorer :

**Composant 4—Rôle et objectif** **Score total :** ... / ...

*Basé sur les pistes de réflexion suivantes:*

Domaines à améliorer :

**Composant 5—Reconnaissance de l'extérieure** **Score total :** ... / ...

*Basé sur les pistes de réflexion suivantes:*

Domaines à améliorer :



## MODULE 2 : Auto-évaluation de la capacité CC2

### Evaluation de CC2 : la capacité de prester et exécuter les tâches essentielles de l'organisation et d'obtenir des résultats

#### Pour rappel :

La CC2 porte sur la connaissance, l'expertise et l'expérience nécessaires pour mener à bien des actions et obtenir les résultats escomptés. Cela comprend des aptitudes techniques et logistiques, mais aussi des compétences en matière de gestion.

L'interprétation concrète de la CC2 dépend du rôle et de la fonction principale (tâches) qu'a réellement le BPD et de ceux auxquels il pourrait aspirer.

Les composants de la CC2 sont :

- Gestion des ressources humaines (*composant 1*)
- Gestion financière et administrative (*composant 2*)
- Planification et formulation (*composant 3*)
- Suivi et évaluation (*composant 4*)
- Récolte de fonds (*composant 5*)
- Soutien au développement des capacités des centres locaux (*composant 6*)

#### CONSEIL :

L'implication des parties prenantes est recommandée dans l'évaluation de la CC2. Essayez de consulter des parties prenantes qui connaissent bien le BPD; elles sont à même de fournir des informations cruciales que des personnes internes au BPD pourraient ne pas fournir.

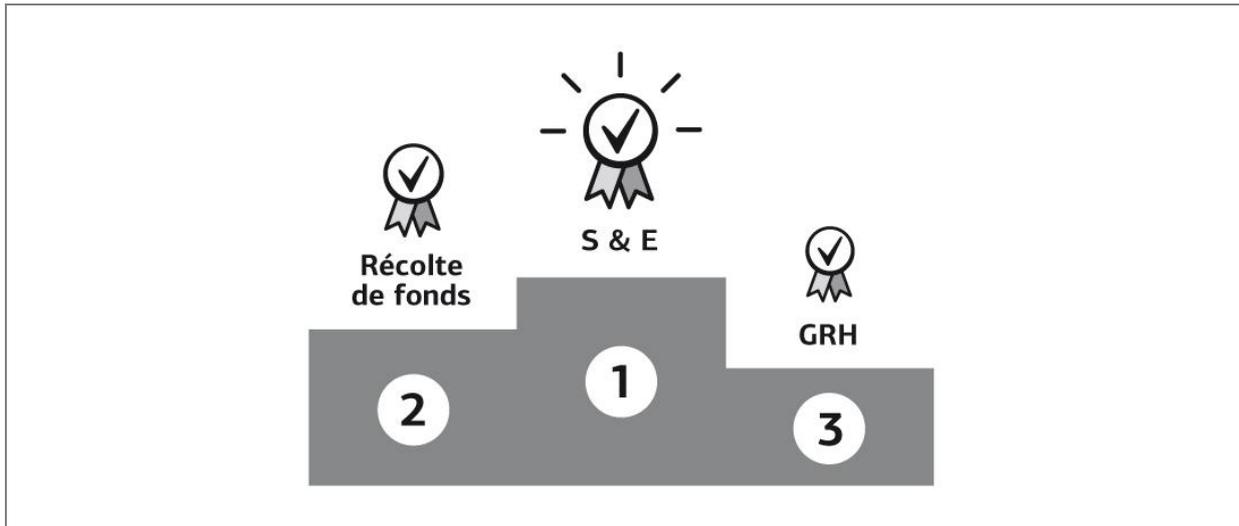


## MODULE 2 : Auto-évaluation de la capacité CC2

### Etape 1 : Apéritif — Réflexion sur le rôle, la fonction et le succès du BPD

Vous avez 3 médailles à octroyer à votre BPD : 1 médaille d'or, 1 en argent et 1 en bronze. Dédiez les médailles aux 3 éléments des « tâches essentielles » du BPD dont vous êtes le plus brillant.

Par exemple :



Les éléments possibles sont: gestion des ressources humaines; gestion financière et administrative ; planification et formulation; suivi et évaluation (S&E); récolte de fonds; soutien au développement des capacités des centres locaux.

Expliquer les uns aux autres pourquoi vous attribuer ces médailles.



## MODULE 2 : Auto-évaluation de la capacité CC2

### Etape 2 : Réflexion individuelle

#### Outil 2A : Questionnaire sur la capacité centrale 2 (CC2)

##### Instructions :

- Ce questionnaire va de pair avec la feuille de score personnelle à la page 42. Il y a une question centrale par composant : c'est sur cette question que vous évaluez votre BPD. Les autres questions vous aident dans votre réflexion.
- Plus vous êtes sincère et honnête, plus cette étape sera utile à l'organisation. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse.
- Vous n'êtes pas obligé de réfléchir à tous les points énoncés. Concentrez-vous uniquement sur ceux qui vous semblent les plus pertinents parce qu'ils relèvent de votre expérience. Par ailleurs : n'hésitez pas à ajouter des pistes de réflexion si d'importantes questions ne sont pas mentionnées.

<b>Composant 1—Gestion des ressources humaines</b>					
	<b>Dans quelle mesure les ressources humaines du BPD sont bien gérées ?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
PISTES DE REFLEX	<p>Les questions suivantes peuvent vous aider à réfléchir sur votre expérience :</p> <p>a. Le BPD dispose-t-il d'un nombre suffisant de collaborateurs ayant les compétences professionnelles et l'expérience nécessaires pour effectuer le travail à accomplir ?</p> <p>b. Les ressources humaines disponibles sont-elles utilisées de façon optimale ?</p> <p>c. Les descriptions de poste au sein du BPD sont-elles claires pour chaque poste? (p.ex. les obligations et responsabilités, les relations hiérarchiques, les compétences requises, ... sont claires)</p> <p>d. Les procédures de recrutement, de résiliation de contrat et les règles de travail sont-elles claires pour l'ensemble du personnel ? Y a-t-il un guide du personnel ?</p> <p>e. Est-ce que le BPD respecte la réglementation du travail ? (p.ex. contrats, assurance maladie, assurance social et pension, congé annuel, etc...)</p> <p>f. Le personnel du BPD trouve-t-il que les conditions de travail sont justes ? (p.ex. le salaire, les congés, l'assurance maladie, ...)</p> <p>g. Comment les bénévoles et le personnel expatrié sont intégrés dans le travail du BPD ?</p> <p>h. ...</p>				
<b>Composant 2—Gestion financière et administrative</b>					
	<b>Dans quelle mesure les ressources financières et administratives du BPD sont bien gérées ?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
	<p>Les questions suivantes peuvent vous aider à réfléchir sur votre expérience :</p> <p>a. Le BPD a-t-il un statut officiel (est-ce qu'il est enregistré ?) et est-ce que les statuts sont mis à jour régulièrement ?</p> <p>b. Le BPD a-t-il des ressources financières suffisantes pour exécuter ses tâches principales ?</p> <p>c. Les ressources financières disponibles sont-elles utilisées de façon optimale ?</p> <p>d. Y a-t-il une transparence concernant le budget et les finances du BPD ? Le BPD a-t-il accès à des informations claires et précises concernant ses ressources ?</p>				

PISTES DE REFLEXION	<ul style="list-style-type: none"> <li>e. Les déficits financiers sont-ils anticipés et évités ?</li> <li>f. Comment le BPD gère les taux d'échange fluctuants qui peuvent influencer le budget disponible pour les projets et programmes financés par des bailleurs de fonds étrangers.</li> <li>g. Le BPD présente-t-il un rapport financier annuel, incluant les revenus et les dépenses pour la période concernée et de brèves explications des éventuels écarts ?</li> <li>h. Dispose-t-on de procédures comptables fiables ? (p.ex. audit indépendant régulier, rapports financiers conformes aux normes comptables nationales, ...)</li> <li>i. Quels logiciels informatiques utilise le BPD pour la comptabilité ? Est-ce que ce système répond aux normes de comptabilités nationales ?</li> <li>j. L'infrastructure, l'équipement et matériels du BPD sont-ils en bon état ?</li> <li>k. Existe-t-il une stratégie pour l'entretien et l'amélioration de l'infrastructure, l'équipement et matériels du BPD ?</li> <li>l. ...</li> </ul>					
<b>Composant 3—Planification et formulation</b>						
	<b>Dans quelle mesure le BPD maîtrise-t-il le processus de formulation et planification ?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	
PISTES DE REFLEXION	<p>Les questions suivantes peuvent vous aider à réfléchir sur votre expérience :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Le BPD aide-t-il le processus d'ébauche et d'élaboration du Plan organique provincial (POP) et du Projet éducatif pastoral salésien (PEPS)?</li> <li>b. Le BPD a-t-il son propre programme stratégique ? Les objectifs propres au BPD sont-ils réalistes, mesurables et réalisables selon un calendrier déterminé ?</li> <li>c. Est-ce que ce plan stratégique tient compte des ressources humaines et financières disponibles ?</li> <li>d. Le BPD élabore-t-il des programmes et projets de développement pour plusieurs secteurs de la province ? (c.-à-d. pas seulement pour « Jeunes en risque » ou pour des centres de formation professionnelle, ...)</li> <li>e. Quelles méthodologies utilise le BPD pour planifier et formuler des projets et programmes de développement ? (p.ex. SWOT, arbre à problèmes, analyse de risques, scan interne/externe)</li> <li>f. Comment le BPD organise-t-il une planification et formulation participative avec l'implication des différentes parties prenantes comme les centres locaux et les bénéficiaires finaux ?</li> <li>g. Le BPD veille-t-il à ce que les programmes et projets de développement soumis aux bailleurs de fonds sont en accord avec les priorités du POP et du PEPS ?</li> <li>h. Le BPD détecte-t-il des opportunités et des menaces dans le contexte et est-ce qu'il en tient compte pendant la formulation des projets et programmes de développement ?</li> <li>i. Le BPD formule-t-il des projets et programmes de développement qui luttent contre les causes de la marginalisation et de la pauvreté et non seulement les symptômes ? Les projets et programmes formulés sont-ils véritablement <i>préventifs</i> ?</li> <li>j. ...</li> </ul>					
<b>Composant 4—Suivi et évaluation</b>						
	<b>Dans quelle mesure le BPD maîtrise le processus de suivi et évaluation ?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	
	<p>Les questions suivantes peuvent vous aider à réfléchir sur votre expérience :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Le BPD vérifie-t-il régulièrement si ses propres objectifs sont atteints ? Est-ce qu'il modifie sa planification si nécessaire ? Le BPD tient-il compte des leçons tirées de cette vérification ?</li> <li>b. Le BPD aide-t-il le Provincial et son Conseil pour le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du Plan Général Provincial (OPP/POI ; plan similaire au niveau des FMA)</li> </ul>					

PISTES DE REFLEXION	<p>c. Comment le BPD aide-t-il le provincial et son conseil à avoir une vision claire de l'état des centres locaux ? (p.ex., en effectuant des comptes-rendus réguliers sur les fonds obtenus pour des projets de développement dans la province et sur les résultats des activités de surveillance menées par le BPD)</p> <p>d. Comment le BPD voit-il le rôle de suivi et évaluation ? Apprentissage où justification ?</p> <p>e. Le BPD fournit-il des rapports de suivi qui sont à la hauteur des attentes des bailleurs de fonds ?</p> <p>f. Les membres du personnel du BPD disposent-ils des compétences et de l'expérience requises pour faire un suivi et évaluation ?</p> <p>g. Quelles méthodologies utilise le BPD pour suivre et évaluer des projets et programmes de développement ? (p.ex., approche cadre logique, suivi des incidences, most significant change,...)</p> <p>h. Le BPD aide-t-il les bailleurs de fonds à formuler des indicateurs « SMART » pour les programmes et projets de développement ?</p> <p>i. Le BPD dispose-t-il de son propre système de suivi et évaluation ? Est-ce que l'information peut être utilisée pour rapporter aux différents bailleurs de fonds ? Est-ce que ce système peut facilement être utilisé par les centres locaux ?</p> <p>j. Le BPD est-il respecté par les centres locaux et est-ce qu'ils permettent au BPD de faire un suivi de leurs activités et dépenses financés par un bailleur de fonds ?</p> <p>k. ...</p>				
					
	<b>Composant 5 — Récolte de fonds</b>				
	<b><i>Dans quelle mesure le BPD est-il capable de récolter des fonds pour les projets et programmes de développement dans la Province ?</i></b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
PISTES DE REFLEXION	<p>Les questions suivantes peuvent vous aider à réfléchir sur votre expérience :</p> <p>a. Le BPD récolte-t-il des fonds pour des projets et programmes de développement des autres secteurs de la Province ?</p> <p>b. Le BPD a-t-il un inventaire à jour des bailleurs de fonds potentiels ? Le BPD connaît-il et a-t-il des contacts avec des bailleurs de fonds non-salésiens, nationaux et internationaux ?</p> <p>c. Le BPD élargit-il activement sa connaissance des opportunités de financement existantes et en informe-t-il les centres locaux en temps utile ?</p> <p>d. Y a-t-il, d'une manière générale, une augmentation permanente des fonds versés par les bailleurs de fonds que le BPD parvient à obtenir pour les programmes et projets de développement déployés dans toute la province ?</p> <p>e. Comment le BPD prend-il conscience des besoins de développement dans toute la Province (commissions, centres locaux, ...) ?</p> <p>f. Quel est le succès du BPD pour faire accepter ses projets et programmes de développement par les bailleurs de fonds ? Est-il capable de récolter de plus en plus de fonds ?</p> <p>g. Y-a-t-il une augmentation dans la diversité des bailleurs de fonds attirés par le BPD ?</p> <p>h. ...</p>				
					
	<b>Composant 6 — Soutien au développement des capacités des centres locaux</b>				
	<b><i>Dans quelle mesure le BPD est-il capable de soutenir le processus de développement des capacités des centres locaux ?</i></b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
	<p>Les questions suivantes peuvent vous aider à réfléchir sur votre expérience :</p> <p>a. Le BPD considère-t-il le soutien au développement des capacités des centres locaux comme son rôle ? Comment voit-il se rôle précisément ?</p>				

- b. Dans quelle mesure le rôle du BPD en tant que 'souteneur' du développement des capacités des centres locaux est accepté et apprécié ? Par les centres locaux ? Par le BPD lui-même ?
- c. De quelle façon le BPD soutient le développement des capacités des centres locaux ? Quels résultats ont été obtenus au niveau des centres locaux grâce au soutien du BPD ?
- d. Dans le processus de soutien au développement des capacités des centres locaux, comment le BPD récolte-il des informations sur les forces et faiblesses des centres locaux ?
- e. Comment le BPD planifie-t-il le soutien au développement des capacités des centres locaux ? Comment assure-t-il une planification participative ?
- f. Dans quelle mesure les visites de suivi sont-ils utilisé comme une opportunité de conseiller et de tirer des leçons de suivi ? Comment le BPD prépare-t-il ces conseils aux centres locaux ?
- g. Dans quelle mesure des opportunités de partage de connaissances sont offert aux centres locaux ? Comment stimule-t-on le 'réseautage' entre centres locaux ?
- h. ...



## MODULE 2 : Auto-évaluation de la capacité CC2

### Etape 2 : Réflexion individuelle

#### Outil 2B : Feuille de score personnelle de la capacité centrale 2 (CC2)

##### Instructions :

- Pour chaque composant, indiquez votre score personnel (0, 1, 2 ou 3) et utilisez l'espace libre pour justifier votre évaluation personnelle en l'illustrant au moyen d'exemples. Concentrez-vous sur les atouts du BPD ainsi que sur les domaines à améliorer.
- Spécifiez dans la zone grise les pistes de réflexion que vous avez utilisées pour formuler votre réponse. Par exemple, notez « 3.c » sous le composant 3 si vous avez réfléchi sur 'Est-ce que ce plan stratégique tient compte des ressources humaines et financières disponibles ?' pour formuler votre réponse.

##### **Composant 1—Gestion des ressources humaines**

Votre score : ... / 3

*Basé sur les pistes de réflexion suivantes:*

Illustrations :

##### **Composant 2— Gestion financière et administrative**

Votre score : ... / 3

*Basé sur les pistes de réflexion suivantes:*

Illustrations :

##### **Composant 3— Planification et formulation**

Votre score : ... / 3

*Basé sur les pistes de réflexion suivantes:*

Illustrations :

##### **Composant 4— Suivi et évaluation**

Votre score : ... / 3

*Basé sur les pistes de réflexion suivantes:*

Illustrations :

**Composant 5— Récolte de fonds**

Votre score : ... / 3

*Basé sur les pistes de réflexion suivantes:*

Illustrations :

**Composant 6— Soutien au de développement des capacités des centres locaux**

Votre score : ... / 3

*Basé sur les pistes de réflexion suivantes:*

Illustrations :



## MODULE 2 : Auto-évaluation de la capacité CC2

### Etape 3 : Réflexion en groupe

#### Outil 3 : Feuille de score récapitulative de la capacité centrale 2 (CC2)

##### Instructions :

- Le score total est calculé pour chaque composant. Le score total est la somme de tous les scores personnels.

Si tous les participants ont attribué un score de « 0 » à un composant particulier (c.-à-d. tous les scores personnels pour ce composant correspondent à « Je ne suis pas sûr... »), vous devez alors y réfléchir en groupe. Il est impossible d'attribuer un score de « 0 » sur la feuille de score récapitulative. Le groupe doit décider si la description de la situation la plus juste est « 1 » (« Nous ne sommes pas au point »), « 2 » (« Ca va pour le moment... mais ... ») ou « 3 » (« Nous sommes au point ... mais ... »).

- Pour chaque composant, utilisez l'espace disponible pour citer deux ou trois domaines à améliorer qui font l'unanimité au sein du groupe et que chacun trouve important.

Formulez vos propositions de manière positive (p.ex. « rendre les réunions plus productives » au lieu de « ne plus perdre de temps lors des réunions »). Concentrez-vous sur ce qui peut être amélioré, et non sur la manière dont on peut le faire.

- Pour chaque domaine à améliorer qui est accepté par le groupe, mentionnez toutes les considérations qui ont été prises en compte (dans la zone grise). Par exemple, notez « 3.c » sous le composant 3 si vous avez réfléchi sur 'Est-ce que ce plan stratégique tient compte des ressources humaines et financières disponibles ?' afin de prendre position sur ce composant.

#### **Composant 1—Gestion des ressources humaines**

**Score total :** ... / ...

*Basé sur les pistes de réflexion suivantes:*

Domaines à améliorer :

#### **Composant 2—Gestion financière et administrative**

**Score total :** ... / ...

*Basé sur les pistes de réflexion suivantes:*

Domaines à améliorer :

**Composant 3—Planification et formulation**

Score total : ... / ...

*Basé sur les pistes de réflexion suivantes:*

Domaines à améliorer :

**Composant 4—Suivi et évaluation**

Score total : ... / ...

*Basé sur les pistes de réflexion suivantes:*

Domaines à améliorer :

**Composant 5—Récolte de fonds**

Score total : ... / ...

*Basé sur les pistes de réflexion suivantes:*

Domaines à améliorer :

**Composant 6—Soutien au développement des capacités des centres locaux**

Score total : ... / ...

*Basé sur les pistes de réflexion suivantes:*

Domaines à améliorer :



## MODULE 3 : Auto-évaluation de la capacité CC3

### Evaluation de CC3 : la capacité de se mettre en relation et en réseau (nouer des relations et travailler en réseau); de mobiliser/attirer des ressources et du soutien

#### Pour rappel :

La CC3 fait référence au fait qu'une organisation n'est pas une entité isolée. Elle doit être capable d'analyser et de comprendre l'environnement au sein duquel elle se trouve et d'établir, de gérer et d'entretenir des relations clés avec d'autres organisations et individus afin de mobiliser le soutien et les ressources nécessaires pour assurer sa survie.

Cette capacité concerne donc l'aptitude à gagner en crédibilité et en légitimité, protéger l'organisation des intrusions et obtenir la confiance des autres. La création de coalitions et d'alliances permet de consolider sa position et d'accroître l'efficacité.

D'autre part, les organisations sont régulièrement en concurrence avec une multitude d'autres acteurs en termes de pouvoir, d'espace, de soutien et de ressources. Ainsi, la CC3 inclut également la capacité d'une organisation à exercer une influence sur ses parties prenantes et son environnement en négociant et en défendant ses intérêts.

Les composants de la CC3 sont :

- Obtention et mobilisation de ressources et de soutien (*composant 1*)
- Influence de personnes et des institutions à des postes de décision (*composant 2*)
- Travail en réseau (*composant 3*)
- Relations avec le provincial et son conseil (*composant 4*)
- Relations avec les centres locaux (*composant 5*)
- Relations avec les bailleurs de fonds (*composant 6*)
- Relations avec le secteur privé

#### CONSEIL :

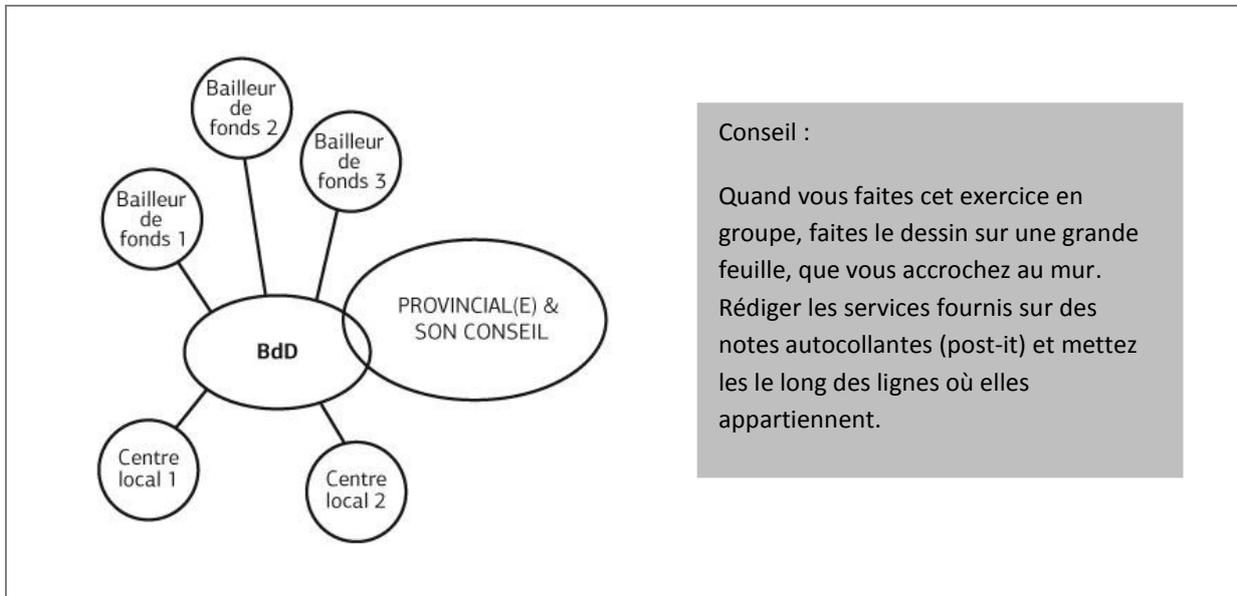
L'implication des parties prenantes est recommandée dans l'évaluation de la CC3, notamment lorsqu'il s'agit d'évaluer leurs relations avec le BPD. Essayez de consulter des parties prenantes qui connaissent bien le BPD; elles sont à même de fournir des informations cruciales que des personnes internes au BPD pourraient ne pas fournir.



## MODULE 3 : Auto-évaluation de la capacité CC3

### Etape 1 : Apéritif—Définir les relations du BPD

Ajoutez à ce schéma (les liens avec) d'autres organisations avec lesquelles votre BPD entretient des relations.



Pour chaque lien, discutez de la nature des relations. P.ex., relation de financement, allié de lobbying et de défense d'intérêts, soutien du développement des capacités du BPD, ...

Discutez de la qualité de ces relations. P.ex. ces relations sont-elles bien entretenues (les contacts sont réguliers, ... ; les contacts sont institutionnalisés et ne dépendent pas uniquement de rapports personnels) et fondées sur une confiance mutuelle ?

Discutez des avantages que votre BPD tire de ces relations. P.ex. ressources et soutien, tels que fonds, expertise technique, contacts, ...).



## MODULE 3 : Auto-évaluation de la capacité CC3

### Etape 2 : Réflexion individuelle

#### Outil 2A : Questionnaire sur la capacité centrale 3 (CC3)

##### Instructions :

- Ce questionnaire va de pair avec la feuille de score personnelle à la page 52. Il y a une question centrale par composant : c'est sur cette question que vous évaluez votre BPD. Les autres questions vous aident dans votre réflexion.
- Plus vous êtes sincère et honnête, plus cette étape sera utile à l'organisation. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse.
- Vous n'êtes pas obligé de réfléchir à tous les points énoncés. Concentrez-vous uniquement sur ceux qui vous semblent les plus pertinents parce qu'ils relèvent de votre expérience. Par ailleurs : n'hésitez pas à ajouter des pistes de réflexion si d'importantes questions ne sont pas mentionnées.

<b>Composant 1—Obtention et mobilisation de ressources et de soutien</b>					
	<b>Dans quelle mesure le BPD est-il capable de mobiliser des ressources et du soutien, grâce à ses relations ?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
PISTES DE REFLEXION	Les questions suivantes peuvent vous aider à réfléchir sur votre expérience :				
	a. Comment le BPD assure-t-il d'avoir suffisamment de fonds pour couvrir ses propres frais structurels et opérationnels ? b. Le BPD reçoit-il suffisamment de soutien de ses principales parties prenantes – le Provincial et son Conseil, les bailleurs de fonds, les centres locaux ? c. Y a-t-il plusieurs sources de financement pour soutenir le travail / le fonctionnement du BPD ? d. Le BPD est-il capable d'attirer des bénévoles engagés et motivés qui contribuent à la réalisation de ses projets ? e. ...				
<b>Composant 2—Influence de personnes et institutions à des postes de décision</b>					
	<b>Dans quelle mesure le BPD influence-t-il les politiques et pratiques de personnes et institutions occupant des postes de décision, en dehors des structures de la province des SDB / FMA ?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
REFLEXION	Les questions suivantes peuvent vous aider à réfléchir sur votre expérience : <sup>7</sup>				
	a. Le BPD considère-t-il la défense d'intérêts et le lobbying comme faisant partie de sa mission ? Si oui, pouvez-vous citer un des intérêts que le BPD défend ?				

<sup>7</sup> Issu presque intégralement de l' "Advocacy Index" in [http://www.pactworld.org/galleries/resource-center/strengthening\\_measuring\\_adv\\_capacity\\_csos.pdf](http://www.pactworld.org/galleries/resource-center/strengthening_measuring_adv_capacity_csos.pdf)

PISTES DE	<p>b. Le BPD a-t-il une idée claire de l'importance des intérêts qu'il défend et de la faisabilité des changements politiques?</p> <p>c. Le BPD est-il capable de recueillir des informations valables et convaincantes sur les effets de la politique que l'on souhaite changer ?</p> <p>d. Le BPD est-il capable de recueillir systématiquement les propositions de ses parties prenantes dans la province concernant le besoin de changement de politique ?</p> <p>e. Le BPD est-il capable – conjointement avec ses parties prenantes dans la province – de formuler des positions politiques alternatives viables ?</p> <p>f. Le BPD consacre-t-il des ressources (temps et argent) en la défense des intérêts de certaines matières de politique ciblées</p> <p>g. Le BPD offre-t-il une éducation publique (civile) et construit-il du soutien public (civil) (y compris par l'utilisation des médias) pour atteindre des changements politiques ? Avec du succès ? Qui est le public atteint ?</p> <p>h. Le BPD est-il capable de créer des coalitions et des réseaux pour inciter d'autres parties à prendre part à l'action commune en vue d'assurer les changements politiques ? Le BPD a-t-il rejoint des coalitions et des réseaux pour assurer le changement politique ?</p> <p>i. Le BPD s'engage-t-il dans une action directe auprès des décideurs législatifs et/ou exécutifs pour apporter les changements politiques ?</p> <p>j. Lorsqu'un changement politique est apporté, le BPD prend-t-il des mesures d'accompagnement pour soutenir sa mise en œuvre ?</p> <p>k. ...</p>				
<b>Composant 3—Travail en réseau</b>					
<b>Dans quelle mesure le BPD peut-il être décrit comme un « participant à des réseaux de façon proactive » ?</b>					
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
PISTES DE REFLEXION	<p>Les questions suivantes peuvent vous aider à réfléchir sur votre expérience :</p> <p>a. Pourquoi le BPD s'engage-t-il (pas) dans le 'réseautage' ? Quels sont les bénéfices / risques potentiels ?</p> <p>b. Dans quelle mesure la direction du BPD stimule-t-il le personnel de participer aux réseaux ?</p> <p>c. Quelle(e)s personne(s) du BPD s'engage(nt) dans la participation aux réseaux ?</p> <p>d. Le BPD identifie-t-il activement des opportunités de collaboration ou d'échange avec d'autres organisations, en accord avec sa propre mission et stratégie ?</p> <p>e. Le BPD cherche-t-il par le réseautage à renforcer ses relations pour son propre compte ou reste-t-il (simplement) ouvert aux propositions des autres ?</p> <p>f. Le BPD travaille-t-il en partenariat avec d'autres organisations (non des parties prenantes) sur des thèmes communs pour avoir un impact plus grand ?</p> <p>g. Le BPD met-il ses ressources (p.ex. informations et connaissances, ressources humaines, ressources financières) à la disposition d'autres organisations ? Pourquoi (pas) ?</p> <p>h. Le BPD apprend-t-il d'autres organisations et partage-t-il avec elles les leçons apprises dans le cadre de son propre processus de développement ?</p> <p>i. Le BPD s'aventure-t-il en-dehors de la « zone de confort » (c.-à-d. en créant et en entretenant des liens avec d'autres organisations et personnes que celles qui partagent une « histoire commune », comme d'autres membres de la famille salésienne) en vue d'atteindre ses objectifs et de recueillir du soutien ?</p> <p>j. Pouvez-vous citer au moins trois réseaux ou communautés en ligne qui pourraient être intéressant(e)s pour le BPD ? Le BPD est-il un membre ? Si oui, y a-t-il un suivi ?</p> <p>k. ...</p>				

					
<b>Composant 4—Relations avec le Provincial et son Conseil</b>					
	<b>Dans quelle mesure le BPD et le provincial et son conseil entretiennent-ils une relation de confiance et de soutien mutuel ?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
PISTES DE REFLEXION	<p>Les questions suivantes peuvent vous aider à réfléchir sur votre expérience :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Le provincial et les membres de son conseil sont-ils convaincus de l'importance du BPD ?</li> <li>b. Comment se passe la communication entre BPD et le Provincial et son conseil ?</li> <li>c. Le BPD fait-il régulièrement un rapport au provincial et à son conseil ? (p.ex., sur les fonds obtenus pour des projets de développement dans la province, sur les résultats des activités de surveillance, ...)</li> <li>d. Le BPD est-il en position d'influencer l' « approche » du provincial et de son conseil ? (p.ex., d'une vision caritative à une perspective de travail de développement systématique)</li> <li>e. Le BPD doit-il répondre de ses actes devant le provincial et son conseil ?</li> <li>f. Comment se passe la communication entre le BPD et les autres commissions / secteurs de la Province ? (p.ex. la pastorale des jeunes, communication sociale, commission éducation, commission économique, etc...)</li> <li>g. Le BPD collabore-t-il avec les autres commissions / secteurs ? (p.ex. la pastorale des jeunes, communication sociale, commission éducation,...)</li> <li>h. ...</li> </ul>				
	   				
<b>Composant 5—Relations avec les centres locaux</b>					
	<b>Dans quelle mesure le BPD et les centres locaux de toute la Province entretiennent-ils une relation de confiance et de soutien mutuel ?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
PISTES DE REFLEXION	<p>Les questions suivantes peuvent vous aider à réfléchir sur votre expérience :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. La direction et le personnel des centres locaux sont-ils convaincus de l'importance du BPD ?</li> <li>b. Le BPD travaille-t-il avec des centres locaux de tous les secteurs de la province ou pour le moins certains d'entre eux ? (p.ex. pas uniquement des centres EFTP)</li> <li>c. Comment se passe la communication entre le BPD et les centres locaux ?</li> <li>d. Le BPD reçoit-il à temps des centres locaux les informations dont il a besoin ?</li> <li>e. Le BPD communique-t-il régulièrement ses stratégies et résultats atteints aux centres locaux ?</li> <li>f. Y a-t-il des réunions face-à-face régulières entre représentants du BPD et des centres locaux ?</li> <li>g. Le BPD et les centres locaux sont-ils à l'aise pour discuter de thèmes sensibles ? (p.ex., difficultés à atteindre les résultats attendus, soupçons de fraude, décisions de financement, ...)</li> <li>h. ...</li> </ul>				
	   				
<b>Composant 6—Relations avec les bailleurs de fonds</b>					
	<b>Dans quelle mesure le BPD et les bailleurs de fonds entretiennent-ils une relation de confiance et de soutien mutuel ?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
REFLEXION	<p>Les questions suivantes peuvent vous aider à réfléchir sur votre expérience :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. La nature et le but des relations entre le BPD et les bailleurs de fonds sont-ils clairs ?</li> <li>b. Le BPD est-il suffisamment confiant pour aborder des thèmes sensibles avec les bailleurs de fonds ? (p.ex., malaise par rapport à certaines demandes de bailleurs de fonds, difficultés à atteindre les résultats attendus, ...)</li> <li>c. Comment le BPD crée-t-il et entretient-il des bonnes relations avec des bailleurs de fonds ? Quelles actions sont menées précisément ?</li> <li>d. Comment le BPD gère-t-il des cas de fraudes avec des fonds de bailleurs de fonds ? De quelle façon le BPD communique-t-il cela avec des bailleurs de fonds ? Comment les problèmes sont résolus ?</li> </ul>				

PISTES DE REFLEXION	<p>e. Le BPD pense-t-il généralement que les bailleurs de fonds sont "trop présents", "trop puissants" ou qu'ils "s'accaparent" les décisions du BPD ?</p> <p>f. Le BPD respecte-t-il en général les échéances des bailleurs de fonds ? Les bailleurs de fonds sont-ils suffisamment compréhensifs lorsque des échéances ne sont pas respectées en raison de circonstances imprévues ?</p> <p>g. ...</p>				
	<b>Composant 7—Relations avec le secteur privé</b>				
	<b><i>Dans quelle mesure le BPD et les partenaires du secteur privé entretiennent-ils une relation de confiance et de soutien mutuel ?</i></b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
	<p>Les questions suivantes peuvent vous aider à réfléchir sur votre expérience :</p> <p>m. Le BPD voit-il et saisit-il des opportunités de collaboration avec le secteur privé ?</p> <p>n. Comment décrire la nature et le but des relations entre le BPD et les partenaires du secteur privé ?</p> <p>o. Comment le BPD crée-t-il et entretient-il des bonnes relations avec le secteur privé ? Quelles actions sont menées précisément ?</p> <p>p. Le BPD est-il suffisamment confiant pour aborder des thèmes sensibles avec le secteur privé? (p.ex. difficultés avec certaines pratiques des entreprises qui ont un impact sur l'environnement et les bénéficiaires finaux,...)</p> <p>q. ...</p>				



## MODULE 3 : Auto-évaluation de la capacité CC3

### Etape 2 : Réflexion individuelle

#### Outil 2B : Feuille de score personnelle de la capacité centrale 3 (CC3)

##### Instructions :

- Pour chaque composant, indiquez votre score personnel (0, 1, 2 ou 3) et utilisez l'espace libre pour justifier votre évaluation personnelle en l'illustrant au moyen d'exemples. Concentrez-vous sur les atouts du BPD ainsi que sur les domaines à améliorer.
- Spécifiez dans la zone grise les pistes de réflexion que vous avez utilisées pour formuler votre réponse. Par exemple, notez « 2.j » sous le composant 2 si vous avez réfléchi sur 'Lorsqu'un changement politique est apporté, le BPD prend-t-il des mesures d'accompagnement pour soutenir sa mise en œuvre ?' pour formuler votre réponse.

<b>Composant 1—Mobilisation et obtention de ressources et de soutien</b>	<b>Votre score :</b>	... / 3
<i>Basé sur les pistes de réflexion suivantes :</i>		
Illustrations :		
<b>Composant 2—Influence de personnes et des institutions à des postes de décision</b>	<b>Votre score :</b>	... / 3
<i>Basé sur les pistes de réflexion suivantes :</i>		
Illustrations :		
<b>Composant 3—Travail en réseau</b>	<b>Votre score :</b>	... / 3
<i>Basé sur les pistes de réflexion suivantes :</i>		
Illustrations :		

**Composant 4—Relations avec le Provincial et son Conseil**

Votre score : ... / 3

*Basé sur les pistes de réflexion suivantes :*

Illustrations :

**Composant 5—Relations avec les centres locaux**

Votre score : ... / 3

*Basé sur les pistes de réflexion suivantes :*

Illustrations :

**Composant 6—Relations avec les bailleurs de fonds**

Votre score : ... / 3

*Basé sur les pistes de réflexion suivantes :*

Illustrations :

**Composant 7—Relations avec le secteur privé**

Votre score : ... / 3

*Basé sur les pistes de réflexion suivantes :*

Illustrations :



## MODULE 3 : Auto-évaluation de la capacité CC3

### Etape 3 : Réflexion en groupe

#### Outil 3 : Feuille de score récapitulative de la capacité centrale 3 (CC3)

##### Instructions :

- Le score total est calculé pour chaque composant. Le score total est la somme de tous les scores personnels.

Si tous les participants ont attribué un score de « 0 » à un composant particulier (c.-à-d. tous les scores personnels pour ce composant correspondent à « Je ne suis pas sûr... »), vous devez alors y réfléchir en groupe. Il est impossible d'attribuer un score de « 0 » sur la feuille de score récapitulative. Le groupe doit décider si la description de la situation la plus juste est « 1 » (« Nous ne sommes pas au point »), « 2 » (« Ca va pour le moment... mais ... ») ou « 3 » (« Nous sommes au point ... mais ... »).

- Pour chaque composant, utilisez l'espace disponible pour citer deux ou trois domaines à améliorer qui font l'unanimité au sein du groupe et que chacun trouve important.

Formulez vos propositions de manière positive (p.ex. « rendre les réunions plus productives » au lieu de « ne plus perdre de temps lors des réunions »). Concentrez-vous sur ce qui peut être amélioré, et non sur la manière dont on peut le faire.

- Pour chaque domaine à améliorer qui est accepté par le groupe, mentionnez toutes les considérations qui ont été prises en compte (dans la zone grise). Par exemple, notez « 2.j » sous le composant 2 si vous avez réfléchi sur 'Lorsqu'un changement politique est apporté, le BPD prend-t-il des mesures d'accompagnement pour soutenir sa mise en œuvre ?' afin de prendre position sur ce composant.

<b>Composant 1—Mobilisation et obtention de ressources et de soutien</b>	<b>Score total :</b> ... / ...
<i>Basé sur les pistes de réflexion suivantes :</i>	
Domaines à améliorer :	
<b>Composant 2—Influence de personnes et des institutions à des postes de décision</b>	<b>Score total :</b> ... / ...
<i>Basé sur les pistes de réflexion suivantes :</i>	
Domaines à améliorer :	

**Composant 3—Travail en réseau**

Score total : ... / ...

*Basé sur les pistes de réflexion suivantes :*

Domaines à améliorer :

**Composant 4—Relations avec le provincial et son conseil**

Score total : ... / ...

*Basé sur les pistes de réflexion suivantes :*

Domaines à améliorer :

**Composant 5—Relations avec les centres locaux**

Score total : ... / ...

*Basé sur les pistes de réflexion suivantes :*

Domaines à améliorer :

**Composant 6 : Relations avec les bailleurs de fonds**

Score total : ... / ...

*Basé sur les pistes de réflexion suivantes :*

Domaines à améliorer :

**Composant 7 : Relations avec le secteur privé**

Score total : ... / ...

*Basé sur les pistes de réflexion suivantes :*

Domaines à améliorer :



### Evaluation de CC4 : la capacité de s'adapter et de se renouveler/se remettre en question

#### Pour rappel :

Un BPD qui n'est pas capable de s'adapter aux évolutions du contexte et du temps disparaîtra; il stagnera, tombera dans la bureaucratie à outrance, etc. et perdra sa légitimité et son soutien.

La CC4 renvoie à la capacité d'apprendre continuellement, d'assumer de nouveaux rôles et de gérer les changements. La CC4 n'est pas seulement nécessaire pour la survie d'une organisation, elle est aussi essentielle pour qu'une organisation conserve sa légitimité et son efficacité malgré l'évolution du contexte et des besoins. De ce point de vue, cette capacité inclut également la faculté d'une organisation à faire face aux bouleversements (décisions inattendues de gouvernements ou bailleurs de fonds, catastrophes naturelles, perte de figures clés de l'organisation, etc.).

La gestion du changement requiert des qualités comme l'ingéniosité, l'innovation et le sens de l'initiative, le courage de se lancer sans crainte injustifiée, etc. Une culture de leadership adaptatif peut favoriser ces qualités en fournissant des opportunités d'apprendre et en renforçant la confiance à l'égard du changement.

Les composants de la CC4 sont :

- Changement organisationnel (*composant 1*)
- Culture de l'apprentissage (*composant 2*)
- Description des connaissances et des leçons apprises (*composant 3*)
- Résistance (*composant 4*)



## MODULE 4 : Auto-évaluation de la capacité CC4

### Etape 1 : Apéritif—Cartographie des moments clés

Etablissez la chronologie des événements de votre BPD depuis son existence et indiquez les moments représentant un changement important dans la vie de votre organisation. Les moments clés sont des « tournants », des moments de changement où la situation du BPD s'est améliorée ou détériorée.

Discutez de la façon dont votre BPD a géré les changements importants : dans quelle mesure étiez-vous “aux commandes” pendant ces instants clés ; dans quelle mesure le changement décisif est-il venu de l'intérieur ; dans quelle mesure a-t-il été anticipé ; dans quelle mesure a-t-il été imposé et comment y avez-vous fait face ; ...



## MODULE 4 : Auto-évaluation de la capacité CC4

### Etape 2 : Réflexion individuelle

#### Outil 2A : Questionnaire sur la capacité centrale 4 (CC4)

##### Instructions :

- Ce questionnaire va de pair avec la feuille de score personnelle à la page 60. Il y a une question centrale par composant : c'est sur cette question que vous évaluez votre BPD. Les autres questions vous aident dans votre réflexion.
- Plus vous êtes sincère et honnête, plus cette étape sera utile à l'organisation. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse.
- Vous n'êtes pas obligé de réfléchir à tous les points énoncés. Concentrez-vous uniquement sur ceux qui vous semblent les plus pertinents parce qu'ils relèvent de votre expérience. Par ailleurs : n'hésitez pas à ajouter des pistes de réflexion si d'importantes questions ne sont pas mentionnées.

<b>Composant 1—Changement organisationnel</b>					
	<b>Dans quelle mesure ce changement organisationnel est-il accepté et encouragé ?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
PISTES DE REFLEXION	<p>Les questions suivantes peuvent étayer votre évaluation lorsqu'elles sont pertinentes :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>La direction du BPD a-t-elle une idée claire du sens dans lequel l'organisation évoluera dans les prochaines années ?</li> <li>L'expérimentation est-elle encouragée et les erreurs sont-elles acceptées comme des faits inévitables ?</li> <li>Pouvez-vous citer au moins deux innovations que le BPD a fait délibérément dans le cadre de ses interventions stratégiques, produits et services ? (p.ex., pour passer d'un bureau de projet à un BPD)</li> <li>Comment les changements dans le contexte qui affecteront le BPD sont-ils anticipés ? Ces changements sont-ils convertis en opportunités d'améliorer le travail du BPD ?</li> <li>Le BPD traduit-il de manière créative le système préventif en réalités actuelles afin de faire face à l'évolution des besoins de développement ?</li> <li>Comment le Provincial et son Conseil accepte-t-il et encourage-t-il des changements au niveau du BPD ?</li> <li>Les nouvelles idées proviennent-ils de tous les niveaux du BPD (aussi du personnel) et sont-ils acceptés ?</li> <li>Comment le BPD répond-il aux opportunités et gère-t-il des changements imprévus ?</li> <li>...</li> </ol>				
	<b>Composant 2—Culture de l'apprentissage</b>				
	<b>Dans quelle mesure des actions concrètes sont-elles entreprises pour stimuler la culture de l'apprentissage ?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
	<p>Les questions suivantes peuvent étayer votre évaluation lorsqu'elles sont pertinentes :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>De qui et comment le personnel du BPD reçoit-il du conseil et du feedback ?</li> </ol>				

PISTES DE REFLEXION	<p>b. Comment les rapports des visites du terrain sont-ils valorisés et partagés ? Comment les leçons apprises sont-ils utilisés pour adapter les projets et programmes en cours ?</p> <p>c. Le BPD partage-t-il des leçons apprises par le suivi et l'évaluation avec les centres locaux ? Comment tient-il compte des leçons apprises dans les prochains projets et programmes ? Comment utilise-t-on les leçons apprises pour améliorer la formulation et le suivi des projets et programmes de développement ?</p> <p>d. Le BPD est-il impliqué dans la recherche / l'accumulation de l'expertise dans les domaines comme EFTP / développement des compétences, développement rural, ... afin d'assurer que les plans et programmes de la Province sont pertinents pour atteindre les bénéficiaires finaux ?</p> <p>e. Le BPD offre-t-il des ressources et des opportunités au personnel afin d'améliorer leurs compétences ? (par la formation ou d'autres stratégies)</p> <p>f. Le BPD se sert-il des innovations et des leçons tirées par d'autres organisations (similaires) ?</p> <p>g. Règne-t-il un climat d'ouverture et de partage des connaissances ?</p> <p>h. ...</p>					
	<b>Composant 3—Description des connaissances et des leçons tirées</b>					
	<b>Dans quelle mesure veille-t-on à construire et entretenir la mémoire de l'organisation ?</b>					
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	
PISTES DE REFLEXION	<p>Les questions suivantes peuvent étayer votre évaluation lorsqu'elles sont pertinentes :</p> <p>a. Le BPD a-t-il des mécanismes pour consigner l'expérience acquise dans le cadre de son activité passée et présente ? (p.ex. compte rendus de réunions internes, bases de données et archives)</p> <p>b. Le personnel du BPD trouve-t-il aisément et dans un délai raisonnable les informations dont il a besoin pour travailler ?</p> <p>c. L'information est-elle partagée d'une façon correcte et directe entre le personnel du BPD afin que tout le personnel ait les informations dont il a besoin pour bien exécuter ses tâches ?</p> <p>d. Existe-t-il une procédure claire de transfert des connaissances en cas de succession ? (p.ex. rotation des directeurs du BPD, lorsqu'il/elle est économiste provincial) en cas de départ d'un collaborateur ? (p.ex. membre du personnel laïc qui change d'emploi)</p> <p>e. Comment des nouveaux collaborateurs sont introduits dans leur fonction, dans le BPD et dans le travail dans un contexte salésien ?</p> <p>f. ...</p>					
	<b>Composant 4—Gestion des difficultés</b>					
	<b>Dans quelle mesure le BPD est-il capable d'accomplir sa mission dans des situations difficiles ?</b>					
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	
PISTES DE REFLEXION	<p>Les questions suivantes peuvent étayer votre évaluation lorsqu'elles sont pertinentes :</p> <p>a. Le BPD a-t-il conscience de ses faiblesses ? (p.ex. dépendance extrême d'un bailleur de fonds) Le BPD prend-t-il des mesures pour pallier ces faiblesses ?</p> <p>b. Comment le BPD calcule-t-il des risques financiers ? Est-ce qu'il y existe une volonté de prendre et une volonté de refuser de prendre des risques ?</p> <p>c. Le personnel du BPD sait-il quoi faire en cas de crise ? (p.ex. indisponibilité prolongée de réseaux de télécommunication ; incendie / séisme / explosion / guerre / ... ; détournement de fonds de bailleurs de fonds ; ...)</p> <p>d. Les exigences minimales à appliquer pour permettre au BPD de fonctionner après une crise sont-elles claires ?</p> <p>e. Le BPD dispose-t-il d'une réserve financière suffisante en cas de manque de liquidités, pour pouvoir atteindre la fin du mois ?</p> <p>f. ...</p>					



## MODULE 4 : Auto-évaluation de la capacité CC4

### Etape 2 : Réflexion individuelle

#### Outil 2B : Feuille de score personnelle de la capacité centrale 4 (CC4)

##### Instructions :

- Pour chaque composant, indiquez votre score personnel (0, 1, 2 ou 3) et utilisez l'espace libre pour justifier votre évaluation personnelle en l'illustrant au moyen d'exemples. Concentrez-vous sur les atouts du BPD ainsi que sur les domaines à améliorer.
- Spécifiez dans la zone grise les pistes de réflexion que vous avez utilisées pour formuler votre réponse. Par exemple, notez « 4.b » sous le composant 4 si vous avez réfléchi sur 'Comment le BPD calcule-t-il des risques financiers ? Est-ce qu'il y existe une volonté de prendre et une volonté de refuser de prendre des risques ?' pour formuler votre réponse.

<b>Composant 1—Changement organisationnel</b>	<b>Votre score :</b> ... / 3
<i>Basé sur les pistes de réflexion suivantes :</i>	
Illustrations :	
<b>Composant 2—Culture d'apprentissage</b>	<b>Votre score :</b> ... / 3
<i>Basé sur les pistes de réflexion suivantes :</i>	
Illustrations :	
<b>Composant 3—Description des connaissances et des leçons tirées</b>	<b>Votre score :</b> ... / 3
<i>Basé sur les pistes de réflexion suivantes :</i>	
Illustrations :	

**Composant 4—Résistance**

Votre score : ... / 3

*Basé sur les pistes de réflexion suivantes :*

Illustrations :



## MODULE 4 : Auto-évaluation de la capacité CC4

### Etape 3 : Réflexion en groupe

#### Outil 3 : Feuille de score récapitulative de la capacité centrale 4 (CC4)

##### Instructions :

- Le score total est calculé pour chaque composant. Le score total est la somme de tous les scores personnels.

Si tous les participants ont attribué un score de « 0 » à un composant particulier (c.-à-d. tous les scores personnels pour ce composant correspondent à « Je ne suis pas sûr... »), vous devez alors y réfléchir en groupe. Il est impossible d'attribuer un score de « 0 » sur la feuille de score récapitulative. Le groupe doit décider si la description de la situation la plus juste est « 1 » (« Nous ne sommes pas au point »), « 2 » (« Ça va pour le moment... mais ... ») ou « 3 » (« Nous sommes au point ... mais ... »).

- Pour chaque composant, utilisez l'espace disponible pour citer deux ou trois domaines à améliorer qui font l'unanimité au sein du groupe et que chacun trouve important.

Formulez vos propositions de manière positive (p.ex. « rendre les réunions plus productives » au lieu de « ne plus perdre de temps lors des réunions »). Concentrez-vous sur *ce qui* peut être amélioré, et non sur *la manière* dont on peut le faire.

- Pour chaque domaine à améliorer qui est accepté par le groupe, mentionnez toutes les considérations qui ont été prises en compte (dans la zone grise). Par exemple, notez « 4.b » sous le composant 4 si vous avez réfléchi sur 'Comment le BPD calcule-t-il des risques financiers ? Est-ce qu'il y existe une volonté de prendre et une volonté de refuser de prendre des risques ?' afin de prendre position sur ce composant.

#### **Composant 1—Changement organisationnel**

**Score total :** ... / ...

*Basé sur les pistes de réflexion suivantes:*

Domaines à améliorer :

#### **Composant 2—Culture d'apprentissage**

**Score total :** ... / ...

*Basé sur les pistes de réflexion suivantes:*

Domaines à améliorer :

**Composant 3—Description des connaissances et des leçons tirées**

Score total : ... / ...

*Basé sur les pistes de réflexion suivantes:*

Domaines à améliorer :

**Composant 4—Résistance**

Score total : ... / ...

*Basé sur les pistes de réflexion suivantes:*

Domaines à améliorer :



### **Evaluation de CC5 : la capacité de balancer entre cohérence et diversité (maintenir en équilibre cohérence et diversité), et d'encourager la stabilité et l'innovation**

#### **Pour rappel :**

La CC5 fait référence à la faculté de mettre en évidence des liens concrets entre les différents objectifs de l'organisation et les intérêts des parties prenantes.

Une organisation a besoin de diversité : une grande variété de compétences, d'aptitudes ; une diversité de points de vue et d'opinions parmi ses membres et divisions (équipes, départements, etc.). La diversité est une condition préalable au renouvellement permanent et à l'innovation. Ainsi, elle peut développer une certaine résistance et la flexibilité nécessaire pour réagir adéquatement aux diverses situations. Parallèlement, une organisation doit éviter la fragmentation pour ne pas perdre de vue son objectif. Il est important de rester fidèle à vos valeurs fondamentales, votre identité et vos bonnes pratiques.

Il faut garder en équilibre la mixité des compétences au sein du personnel (par exemple : équilibre entre les compétences « dures » ou techniques et les compétences « douces », etc.). La capacité à instaurer de la cohérence revient aussi souvent à jongler entre contrôle centralisé et décentralisation (par exemple, lorsque des BPD ont un siège central et des « antennes » ; dans le cadre des relations entre le BPD et les centres locaux ; etc.)

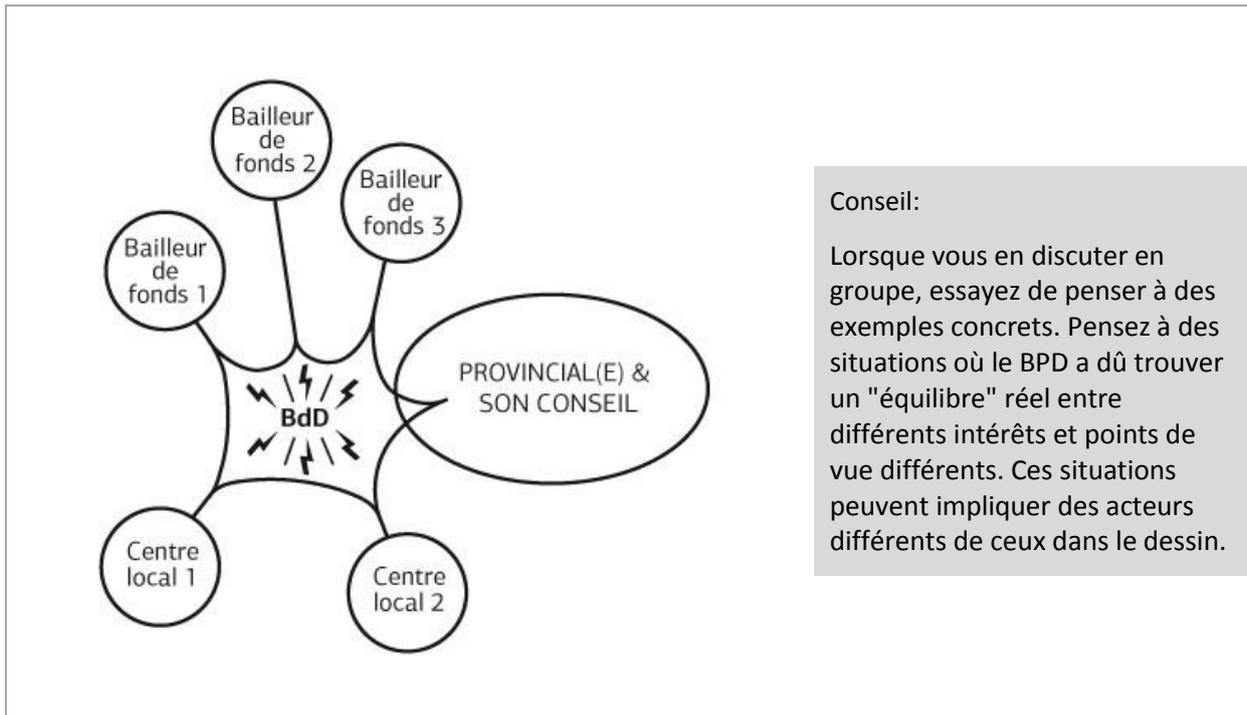
Les composants de la CC5 sont :

- Maintien d'une cohérence stratégique (*composant 1*)
- Maintien d'une cohérence organisationnelle (*composant 2*)
- Equilibre entre diversité et cohérence des points de vue (*composant 3*)
- Rester enraciné (*composant 4*)



### Etape 1 : Apéritif

Visualisez votre BPD comme une personne que l'on tire dans plusieurs directions : p.ex., les bailleurs de fonds peuvent essayer d'influencer vos priorités, en orientant leur financement vers leurs propres intérêts ; les centres locaux peuvent tenter d'accroître leur « marge de manœuvre » lors de la mise en œuvre de projets et plans opérationnels convenus etc.



Discutez de la façon dont votre BPD gère ces différentes influences. Comment restez-vous concentré sur vos propres priorités et objectifs ? De quoi avez-vous besoin pour rester concentré ? Votre BPD dispose-t-il de choses comme des principes non-négociables pour vous aider à rester concentré ?



## MODULE 5 : Auto-évaluation de la capacité CC5

### Etape 2 : Réflexion individuelle

#### Outil 2A : Questionnaire sur la capacité centrale 5 (CC5)

##### Instructions :

- Ce questionnaire va de pair avec la feuille de score personnelle à la page 68. Il y a une question centrale par composant : c'est sur cette question que vous évaluez votre BPD. Les autres questions vous aident dans votre réflexion.
- Plus vous êtes sincère et honnête, plus cette étape sera utile à l'organisation. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse.
- Vous n'êtes pas obligé de réfléchir à tous les points énoncés. Concentrez-vous uniquement sur ceux qui vous semblent les plus pertinents parce qu'ils relèvent de votre expérience. Par ailleurs : n'hésitez pas à ajouter des pistes de réflexion si d'importantes questions ne sont pas mentionnées.

<b>Composant 1—Maintien d'une cohérence stratégique</b>					
	<b><i>Dans quelle mesure le BPD reste-t-il « fidèle à ses principes/à lui-même » même sous pression ?</i></b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
PISTES DE REFLEXION	<p>Les questions suivantes peuvent vous aider à réfléchir sur votre expérience :</p> <p>a. Les décisions importantes sont-elles prises en tenant compte de la mission, de la stratégie et des valeurs du BPD ?</p> <p>b. Le BPD a-t-il une notion de ce qui est non-négociable avec les parties prenantes ? L'ensemble du personnel du BPD partage-t-il le même point de vue ?</p> <p>c. Pouvez-vous citer des exemples de situations dans lesquelles le BPD a pensé que sa mission, sa stratégie et ses valeurs pouvaient être compromises et est pourtant resté fidèle à ses principes ?</p> <p>d. ...</p>				
<b>Composant 2—Maintien d'une cohérence organisationnelle (s'applique uniquement aux BPD qui ont des antennes)</b>					
	<b><i>Dans quelle mesure le bureau central et les antennes sont-ils sur la même longueur d'onde ?</i></b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
REFLEXION	<p>Les questions suivantes peuvent vous aider à réfléchir sur votre expérience :</p> <p>a. Y a-t-il eu une réflexion stratégique sur une organisation centralisée / décentralisée ?</p> <p>b. Le bureau central et les antennes partagent-ils les mêmes idées, missions et stratégies ?</p> <p>c. Le bureau central et les antennes ont-ils tous une vision claire de leurs rôle et responsabilités et de la répartition des tâches ?</p> <p>d. Le bureau central et les antennes œuvrent-ils tous pour l'application de la même stratégie ?</p>				

PISTES DE	<p>e. L'échange d'informations importantes se fait-il rapidement entre le bureau central et ses antennes ? (valable dans les deux sens)</p> <p>f. Le bureau central et les antennes sont-ils impliqués dans les décisions majeures ?</p> <p>s. ...</p>				
					
<b>Composant 3—Equilibre entre diversité et cohérence des points de vue</b>					
	<b>Dans quelle mesure y a-t-il un équilibre des points de vue au sein du BPD?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
PISTES DE REFLEXION	<p>Les questions suivantes peuvent vous aider à réfléchir sur votre expérience :</p> <p>a. Comment la direction et le personnel du BPD parviennent-ils à concilier l'inspiration du charisme salésien et les orientations de la pensée de développement contemporain ?</p> <p>b. Comment et dans quelle mesure le BPD réussit-il dans la traduction du projet salésien afin que des organisations non salésiennes puissent le comprendre et le soutenir ?</p> <p>c. Les personnes qui travaillent pour le BPD représentent-elles un mélange équilibré de compétences, de milieux (SDB / FMA et laïcs et de personnalités) ?</p> <p>d. ...</p>				
					
<b>Composant 4—Rester enraciné</b>					
	<b>Dans quelle mesure le BPD reste tout prêt de ces racines ?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
PISTES DE REFLEXION	<p>Les questions suivantes peuvent vous aider à réfléchir sur votre expérience :</p> <p>a. Comment le BPD garde-t-il le contact avec la société, particulièrement avec les besoins des personnes marginalisées ?</p> <p>b. Comment le BPD reste-t-il en contact avec le monde, particulièrement quand il répond aux besoins changeants du développement et des groupes marginalisés (les plus pauvres) ?</p> <p>c. Comment le BPD garde-t-il le contact avec le charisme salésien ? Ce charisme est-il transféré au nouveau personnel ?</p> <p>d. Le BPD est-il capable de faire la distinction entre « changer pour changer » et « changer pour améliorer »</p> <p>e. ...</p>				



## MODULE 5 : Auto-évaluation de la capacité CC5

### Etape 2 : Réflexion individuelle

#### Outil 2B : Feuille de score personnelle de la capacité centrale 5 (CC5)

##### Instructions :

- Pour chaque composant, indiquez votre score personnel (0, 1, 2 ou 3) et utilisez l'espace libre pour justifier votre évaluation personnelle en l'illustrant au moyen d'exemples. Concentrez-vous sur les atouts du BPD ainsi que sur les domaines à améliorer.
- Spécifiez dans la zone grise les pistes de réflexion que vous avez utilisées pour formuler votre réponse. Par exemple, notez « 1.b » sous le composant 1 si vous avez réfléchi sur 'Le BPD a-t-il une notion de ce qui est non-négociable avec les parties prenantes ? L'ensemble du personnel du BPD partage-t-il le même point de vue ?' pour formuler votre réponse.

##### **Composant 1—Maintenance d'une cohérence stratégique**

Votre score : ... / 3

*Basé sur les pistes réflexion suivantes:*

Illustrations :

##### **Composant 2—Maintenance d'une cohérence organisationnelle**

Votre score : ... / 3

*Basé sur les pistes de réflexion suivantes:*

Illustrations :

##### **Composant 3—Maintenance d'un équilibre des points de vue**

Votre score : ... / 3

*Basé sur les pistes de réflexion suivantes:*

Illustrations :

**Composant 4—Rester enraciné**

Votre score : ... / 3

*Basé sur les pistes de réflexion suivantes:*

Illustrations :



## MODULE 5 : Auto-évaluation de la capacité CC5

### Etape 3 : Réflexion en groupe

#### Outil 3 : Feuille de score récapitulative de la capacité centrale 5 (CC5)

##### Instructions :

- Le score total est calculé pour chaque composant. Le score total est la somme de tous les scores personnels.

Si tous les participants ont attribué un score de « 0 » à un composant particulier (c.-à-d. tous les scores personnels pour ce composant correspondent à « Je ne suis pas sûr... »), vous devez alors y réfléchir en groupe. Il est impossible d'attribuer un score de « 0 » sur la feuille de score récapitulative. Le groupe doit décider si la description de la situation la plus juste est « 1 » (« Nous ne sommes pas au point »), « 2 » (« Ca va pour le moment... mais ... ») ou « 3 » (« Nous sommes au point ... mais ... »).

- Pour chaque composant, utilisez l'espace disponible pour citer deux ou trois domaines à améliorer qui font l'unanimité au sein du groupe et que chacun trouve important.

Formulez vos propositions de manière positive (p.ex. « rendre les réunions plus productives » au lieu de « ne plus perdre de temps lors des réunions »). Concentrez-vous sur ce qui peut être amélioré, et non sur la manière dont on peut le faire.

- Pour chaque domaine à améliorer qui est accepté par le groupe, mentionnez toutes les considérations qui ont été prises en compte (dans la zone grise). Par exemple, notez « 1.b » sous le composant 1 si vous avez réfléchi sur 'Le BPD a-t-il une notion de ce qui est non-négociable avec les parties prenantes ? L'ensemble du personnel du BPD partage-t-il le même point de vue ?' afin de prendre position sur ce composant.

#### **Composant 1—Maintenance d'une cohérence stratégique**

**Score total :** ... / ...

*Basé sur les pistes de réflexion suivantes:*

Domaines à améliorer :

#### **Composant 2—Maintenance d'une cohérence organisationnelle**

**Score total :** ... / ...

*Basé sur les pistes de réflexion suivantes:*

Domaines à améliorer :

**Composant 3—Maintien d'un équilibre des points de vue**

Score total : ... / ...

*Basé sur les pistes de réflexion suivantes:*

Domaines à améliorer :

**Composant 4—Rester enraciné**

Score total : ... / ...

*Basé sur les pistes de réflexion suivantes:*

Domaines à améliorer :



## SYNTHÈSE : Auto-évaluation globale des capacités

### Etape 4 : Synthèse des capacités du BPD

#### Outil 4 : Feuille de score générale

##### Instructions :

- Pour tous les composants mentionnés sous chacune des capacités centrales, copiez-collez dans la feuille de score générale les scores totaux et les domaines à améliorer convenus.

N'ajoutez pas de nouveau domaine à améliorer.

##### CONSEIL :

Si vous le faites en groupe, reproduisez la fiche de score générale sur une grande feuille et affichez-la au mur. Servez-vous de post-it/papillon autocollant pour mettre les domaines à améliorer convenus aux bons endroits.

					
Composant 1—Score total : <i>Domaines d'amélioration :</i>	Composant 1—Score total : <i>Domaines d'amélioration :</i>	Composant 1—Score total : <i>Domaines d'amélioration :</i>	Composant 1—Score total : <i>Domaines d'amélioration :</i>	Composant1—Score total : <i>Domaines d'amélioration :</i>	
Composant 2—Score total : <i>Domaines d'amélioration :</i>	Composant 2—Score total : <i>Domaines d'amélioration :</i>	Composant 2—Score total : <i>Domaines d'amélioration :</i>	Composant 2—Score total : <i>Domaines d'amélioration :</i>	Composant 2—Score total : <i>Domaines d'amélioration :</i>	
Composant 3—Score total : <i>Domaines d'amélioration :</i>	Composant 3—Score total : <i>Domaines d'amélioration :</i>	Composant 3—Score total : <i>Domaines d'amélioration :</i>	Composant 3—Score total : <i>Domaines d'amélioration :</i>	Composant 3—Score total : <i>Domaines d'amélioration :</i>	
Composant 4—Score total : <i>Domaines d'amélioration :</i>	Composant 4—Score total : <i>Domaines d'amélioration :</i>	Composant 4—Score total : <i>Domaines d'amélioration :</i>	Composant 4—Score total : <i>Domaines d'amélioration :</i>	Composant 4—Score total : <i>Domaines d'amélioration :</i>	
Composant 5—Score total : <i>Domaines d'amélioration:</i>	Composant 5—Score total : <i>Domaines d'amélioration:</i>	Composant 5—Score total : <i>Domaines d'amélioration :</i>			
		Composant 6—Score total : <i>Domaines d'amélioration :</i>	Composant 6—Score total : <i>Domaines d'amélioration :</i>		
		Composant 7—Score total : <i>Domaines d'amélioration :</i>			

## Glossaire

TERMES	DEFINITIONS
<b>Apprentissage proactif</b>	Tirer des leçons des expériences.
<b>Capacité</b>	C'est la capacité des personnes, organisations, institutions ou sociétés à remplir une fonction, résoudre des problèmes et fixer et atteindre des objectifs de manière durable.
<b>Auto-évaluation des capacités</b>	Cela fait référence à l'auto-analyse des capacités existantes ; propose une façon systématique de réunir des informations pertinentes sur les besoins de développement des capacités
<b>Renforcement des capacités</b>	Une intervention ciblée et externe pour renforcer à terme les capacités. Différents acteurs fournissent des services de renforcement des capacités ; bailleurs de fonds, établissements universitaires, et facilitateurs en développement organisationnel (DO) individuel, sociétés de conseil spécialisées
<b>Développement des capacités</b>	Un processus réfléchi par lequel des personnes, des organisations ou la société créent, renforcent et maintiennent leurs capacités à long terme.
<b>Compétences</b>	Combinaison de capacités, d'attitudes et de valeurs.
<b>Environnement favorable</b>	Dans ce manuel, cette notion fait référence au contexte organisationnel au sein de laquelle le personnel du BPD fonctionne et qui facilite ou entrave leur performance.
<b>Evaluation</b>	Un exercice limité dans le temps qui tente d'évaluer systématiquement et objectivement la pertinence, la performance et le succès des programmes et des projets terminés et en cours.
<b>Facilitateur</b>	Quelqu'un qui aide un groupe de personnes à comprendre leurs objectifs communs et contribue au plan pour les atteindre sans prendre parti dans la discussion.
<b>Gestion des connaissances</b>	Le fait de développer de nouvelles connaissances ou d'intégrer des connaissances existantes, leur organisation et leur diffusion afin d'optimiser les résultats.
<b>Enseignements</b>	Apprendre d'une expérience applicable dans une situation générale plutôt que dans une situation particulière.
<b>Centre Local</b>	Organisation SDB / FMA qui travaille directement avec/ envers les bénéficiaires directes (groupes marginalisés / jeunes) -par.ex., projet des enfants des rues, centre d'EFTP , collèges, etc... Les communautés locales SDB / FMA travaille autour d'un ou plusieurs centres locaux.
<b>Monitoring</b>	Une fonction continue qui vise principalement à gérer un programme ou projet et à fournir aux principales parties prenantes d'un programme ou projet en cours les premiers signes de réussite ou de manque de

	progrès dans la réalisation des résultats et objectifs. Souvent utilisé en combinaison avec l'« Evaluation" (M&E).
<b>Organisation</b>	Les organisations sont formées de personnes liées par le but commun d'atteindre certains objectifs.
<b>Direction du BPD</b>	Fait référence au directeur du BPD (peut ou non être l'Econome provincial) coordinateur du BPD / Conseil d'administration ou de direction du BPD.
<b>Personnel du BPD</b>	Fait référence à la direction du BPD plus au personnel du BPD.
<b>Membres du personnel du BPD</b>	Fait référence aux employés permanents et aux bénévoles.
<b>Résistance</b>	Capacité à surmonter un problème, une crise, ...
<b>Aptitude</b>	Capacité acquise et mise en œuvre pour exécuter de manière compétente un travail ou une tâche.
<b>Partie prenante</b>	Une personne, un groupe ou une organisation intéressés par les propositions / le travail d'une organisation .
<b>Formation</b>	Processus éducatif systématique par lequel on acquiert de nouvelles compétences.
<b>Transparence</b>	Fait référence a un processus par lequel des informations fiables et opportunes sur les conditions, décisions et mesures concernant les activités d'une organisation deviennent accessibles, visibles et compréhensibles

