

# Analyse de la capacité des partenaires ONG de PROTOS

## Guide

Version finale dd 28-1-2013

### **I. Introduction**

Dans le cadre de sa mission « Promouvoir une gestion équitable et durable de l'eau » PROTOS désire mieux connaître les capacités de ses partenaires afin d'optimiser la collaboration dans le cadre de leur future stratégie et de recherche-action.

La présente méthodologie permet d'analyser, ensemble avec les partenaires, les compétences et capacités de ces partenaires ONG à différents niveaux, afin de définir ensemble les domaines et modalités de collaboration et de renforcer les compétences mutuellement accordées.

Le secteur de l'eau - dans le sens le plus large - où opère PROTOS et ses partenaires a subi des changements importants avec la décentralisation et la déconcentration des services, le rôle accru des groupements d'utilisateurs dans la planification et dans la gestion et la nouvelle place pour les opérateurs du secteur privé.

Ces changements offrent des espoirs d'un renforcement de la démocratie, de la légitimité des pouvoirs publics et de la bonne gouvernance et des promesses d'une plus grande efficacité et efficience dans la fourniture de services adaptés aux besoins. Ils comportent aussi des risques dans la mesure où ces acteurs locaux (autorités, société, secteur privé) ne disposent pas forcément des moyens, du savoir-faire, des pouvoirs et des relations adéquates pour mener à bien ce chantier dans le respect des principes d'un développement humain.

Dans ce cadre, PROTOS vise le développement de relations partenariales durables avec des ONG à vision compatible, permettant de mettre en synergie les positions et compétences, pour soutenir des processus de changement au niveau local et national dans les pays partenaires. L'objectif du renforcement est double ; tant opérationnel (pérenniser et valoriser les ouvrages) que stratégique (faire des choix cohérents et durables basés sur une vision de développement à long terme). Le rôle des partenaires ONG se situe plutôt dans le domaine de la formation et la sensibilisation, de l'ingénierie sociale et du plaidoyer avec comme responsabilités, entre autres : former et sensibiliser les usagers et les structures de gestion ; appuyer les usagers dans l'analyse de problèmes, dans la définition de solutions et dans les négociations avec leurs autorités locales ; et appuyer les usagers dans leur structuration.

Dans le cadre de sa stratégie de partenariat (voir annexe 1, extrait du document « Cadre stratégique 2014-2023 de Protos », actuellement en révision), PROTOS veut renforcer la collaboration durable avec les partenaires qui - au-delà de la mise en œuvre des projets et programmes de développement dans le domaine de l'eau et de l'assainissement - sont intéressés à des démarches innovatrices de recherche-action et dans des collaborations multi-acteurs avec les autres parties prenantes du secteur.

A travers un processus dynamique, le partenariat vise un engagement à implication mutuelle qui contribue à la réalisation d'objectifs congruents et communs, et au renforcement de tous les partenaires. La contribution de PROTOS est plutôt centrée sur la recherche-action pour développer des mécanismes adéquats de bonne gouvernance. PROTOS prend également un rôle actif dans les montages de programmes et actions, et ceci en fonction de ses avantages comparatifs. Ce rôle comporte les 5 dimensions suivantes : facilitateur, recherche-action, appui technique et méthodologique, plaidoyer en Belgique et intermédiation financière.

Ces relations de partenariat sont basés sur la transparence, l'équité, la mutualisation des avantages, la responsabilisation et la complémentarité entre les partenaires. Dans son travail, PROTOS accorde beaucoup d'importance à l'inclusion sociale, les droits de l'homme et la protection de l'environnement.

## II. Approche des « Cinq Capacités de Base<sup>1</sup> »

En 2011, l'Évaluateur spéciale de la Coopération Belge a commandité une évaluation "Évaluation des partenariats des ONG orientés sur le renforcement de capacités"<sup>2</sup>. Cette évaluation s'est largement inspirée sur un modèle très intéressant développé par le Centre Européen de Gestion des Politiques de Développement (ECDPM) intitulé « Capacité, Changement et Performance »<sup>3</sup>. Cette étude utilise non seulement des paramètres classiques de l'analyse organisationnelle, mais met également l'accent sur des aspects tels que l'engagement du personnel, l'innovation, la capacité d'atteindre des résultats durables, la légitimité et la gouvernance.

Depuis cette évaluation thématique, plusieurs ONG, ainsi que PROTOS ont décidé d'utiliser cette démarche pour l'analyse des capacités de leurs partenaires.

ECDPM définit les besoins des organisations comme suit : « **Capacité** est le pouvoir d'une organisation ou système de créer de la valeur publique. L'organisation ou le système doit avoir des gens compétents engagés à produire des résultats de développement. Il doit avoir les capacités collectives intégrées nécessaires pour créer la valeur de développement que les groupes extérieurs veulent. Il doit avoir la structure d'appui nécessaire pour gérer et préserver ses aptitudes. Il doit être capable de trouver dans son environnement les ressources et le soutien qui lui permettent de survivre et de croître. Et il doit être en mesure d'intégrer ces aspects et d'assurer leur synthèse et cohérence ».

Le **développement des capacités** est donc un processus d'apprentissage profond qui implique tous les aspects de l'organisation. La plupart des changements organisationnels et le renforcement des

---

<sup>1</sup> En anglais: Core Capacities (5CC)

<sup>2</sup> Disponible sur le site du Service de l'Évaluateur Spéciale  
[http://diplomatie.belgium.be/fr/binaries/evaluation\\_partenariats\\_ong\\_renforcement\\_capacites\\_tcm313-112949.pdf](http://diplomatie.belgium.be/fr/binaries/evaluation_partenariats_ong_renforcement_capacites_tcm313-112949.pdf)

<sup>3</sup> « Capacity Change and Performance- Study Report » Heather Baser and Peter Morgan, ECDPM, Discussion Paper No 59B, 2008. Ce document est disponible sur  
[http://www.ecdpm.org/Web\\_ECDPM/Web/Content/Download.nsf/0/200164BB4441F544C1257474004CF904/\\$FILE/05-59B-e-Study%20\\_Report%2029%20may.pdf](http://www.ecdpm.org/Web_ECDPM/Web/Content/Download.nsf/0/200164BB4441F544C1257474004CF904/$FILE/05-59B-e-Study%20_Report%2029%20may.pdf)

capacités résultent de l'apprentissage par expérience et se font quasi automatiquement. D'autres changements demandent plus de ressources et d'énergies et risquent de se heurter à des résistances profondes au sein de l'organisation et/ou dans son contexte de travail globale. La motivation de tous les dirigeants et de toute l'équipe est donc une condition sine qua none.

La **promotion du développement des capacités** est ce que les partenaires *externes* peuvent faire pour appuyer, faciliter et catalyser le développement des capacités et les processus de changement y relatifs.

Le **trajet de développement des capacités** est un processus bien réfléchi et participatif pour les organisations qui s'y engagent. C'est un processus bien ciblé mais également incertain parce qu'il s'inscrit dans un contexte vaste et changeant, encore plus s'il s'agit des montages multi-acteurs. Des facteurs externes influencent le type de capacités et compétences dont les organisations auront besoin<sup>4</sup>.

Dans le contexte actuel qui est relativement compliqué, les problèmes et opportunités sont complexes et souvent multidimensionnels. Aucune organisation n'est capable de bien couvrir tous ces aspects et dimensions. Des collaborations avec d'autres acteurs et parties prenantes s'imposent donc dans des approches 'multi-acteurs'.

Pour l'analyse de la capacité d'une organisation, plusieurs éléments ont besoin d'être pris en considération<sup>5</sup> :

- le **contexte** (politique, social et institutionnel) dans lequel l'organisation opère influence sa capacité ainsi que son aptitude à développer ses capacités ;
- les **compétences individuelles** et les contributions (in)directes des personnes au sein d'une organisation influent sur ses capacités ; et
- la collaboration dans le cadre des montages ou interventions multi-acteurs et aux réseaux permettent aux organisations participantes de développer des **capacités collectives** variées pour survivre, ainsi que pour réaliser des tâches qu'ils décident d'accomplir.

### Les 5 Capacités de Base

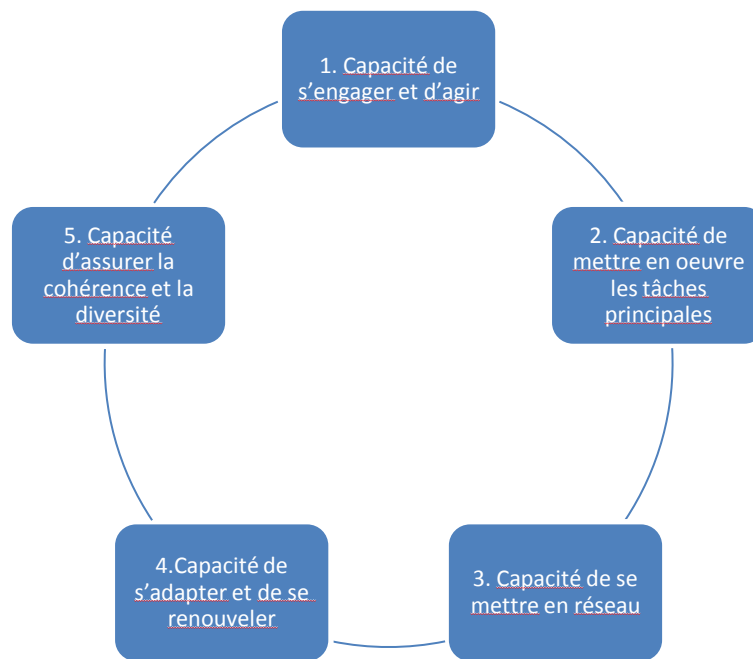
Les chercheurs de l'ECDPM ont identifié 5 Capacités de Base (CdB). Ces capacités se chevauchent partiellement mais toutes les cinq sont nécessaires pour réaliser la capacité globale ; aucune n'étant suffisante par elle-même.

- La capacité de s'engager et d'agir
- La capacité de mettre en œuvre les tâches principales de l'ONG (sur le plan technique, offre de service et logistique) et d'atteindre des résultats
- La capacité de se mettre en relation
- La capacité de s'adapter et de se renouveler
- La capacité d'assurer la cohérence

---

<sup>4</sup> Inspiré par le document « Yes You Can ! Manuel d'auto-évaluation » de l'ONG Via Don Bosco

<sup>5</sup> Inspiré par Outil IMPACT p. 2



### **Capacité de Base 1 : Capacité de s'engager et d'agir**

La Capacité de Base 1 (CdB1) de s'engager et d'agir est en référence à la vision, aux plans, compétences, attitudes et ressources qui permettent aux gens et aux systèmes d'opérer.

Les organisations doivent avoir les moyens, la volonté et le tact de choisir, d'habiliter et de créer un espace pour eux-mêmes. Il s'agit de la capacité d'une organisation, en tant que système vivant, d'être consciente et au courant de sa place dans le monde, de développer sa propre motivation et son engagement pour agir ensuite. Cela a beaucoup à voir avec l'attitude et la perception de soi. Plus précisément, cette capacité concerne l'énergie humaine, sociale, organisationnelle et institutionnelle de l'organisation.

Cette première partie de l'outil focalise sur la façon dont l'organisation traduit sa mission/vision et ses objectifs en plans, en disponibilité des ressources humaines (qualifications, compétences thématiques et engagement du personnel), en la capacité des dirigeants de prendre des décisions et d'en assurer le suivi de l'organisation, et la capacité de l'organisation de mobiliser et de gérer les fonds dont elle a besoin. Cela signifie également que l'organisation doit être capable de se structurer et de stimuler la motivation et l'implication du personnel pour œuvrer ensemble dans un but commun.

***Capacité de Base 2 : Capacité de mettre en œuvre les tâches principales de l'ONG (sur le plan technique, offre de service et logistique) et d'atteindre des résultats<sup>6</sup>***

La Capacité de Base 2 (CdB2) porte sur la connaissance, l'expertise et l'expérience nécessaires pour mener à bien des actions et pour obtenir les résultats escomptés. Cela comprend des compétences techniques et logistiques, mais aussi des compétences en matière de gestion.

L'interprétation concrète de la CdB2 dépend du rôle et des fonctions principales (tâches) qu'a réellement l'ONG et de ceux auxquels elles pourrait aspirer.

***Capacité de Base 3 : Capacité de se mettre en relation et en réseau et de mobiliser/attirer des ressources du soutien***

La Capacité de Base 3 (CdB3) de se mettre en relation fait référence au fait qu'une organisation n'est pas une entité isolée et à la capacité des acteurs à gérer les relations internes et externes de manière à leur permettre d'agir et de fonctionner dans un contexte donné.

Cette capacité concerne donc l'aptitude d'une organisation à analyser et comprendre son propre environnement et à mettre en place, gérer et maintenir des relations clés qui sont nécessaires pour la survie de l'organisation. La capacité de se mettre en relation inclut le fait d'être capable de gagner la crédibilité et la légitimité, de protéger l'organisation contre les intrusions, de gagner la confiance des autres, et d'influencer les autres parties prenantes.

En plus, 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 CdB3 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. La création de coalitions et d'alliances permet de consolider sa position et d'accroître son efficacité.

***Capacité de Base 4 : Capacité de s'adapter et de se renouveler***

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

La Capacité de Base 4 (CdB4) renvoie à la capacité d'apprendre continuellement, d'assumer de nouveaux rôles et de gérer les changements. Ceci 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.

---

<sup>6</sup> Note pour PROTOS : La capacité 2 est formulé autrement dans l'approche ECDPM/Via Don Bosco que dans l'approche IMPACT/Novib (p. 11). Cette dernière met davantage l'accent sur les résultats obtenus - et leur durabilité - plus que sur les capacités à atteindre ces résultats.

### ***Capacité de Base 5 : Capacité d'assurer la cohérence – de balancer entre cohérence et diversité et d'encourager la stabilité et l'innovation***

La Capacité de Base 5 (CdB5) 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 d'une variété de compétences et aptitudes et d'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, l'organisation peut développer une certaine résistance et acquérir 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 ses valeurs fondamentales, son identité et ses 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 d'assurer la cohérence se réfère donc à l'aptitude de trouver des combinaisons ou interrelations parmi les différentes capacités, différents objectifs et besoins institutionnels et les intérêts des autres intervenants dans le contexte de travail de l'ONG.

*Attention : Certains éléments clés du fonctionnement des organisations p.e. de l'accès aux ressources, semblent revenir dans différentes parties du questionnaire, mais chaque fois sous un angle différent.*

## **III. Comment utiliser l'outil 5CdB de PROTOS**

### **a) But de l'outil**

Cette analyse permet à PROTOS d'avoir une idée claire et nette des capacités 'à renforcer' de son partenaire et permet au partenaire de connaître l'opinion de PROTOS sur les compétences à renforcer de l'ONG<sup>7</sup>. L'analyse se concentre donc sur les besoins de renforcement que l'ONG et PROTOS ressentent ensemble et cela en fonction des ambitions et des opportunités de la collaboration. L'outil sert de point de départ pour la discussion/échange sur la collaboration entre PROTOS et le partenaire et sur les capacités nécessaires dans ce cadre. Il permet ainsi de définir les besoins de renforcement des capacités et d'identifier la contribution de PROTOS à ce processus - en fonction de ses possibilités.

Dans le fichier Excel sous le nom 'Analyse des capacités des partenaires de PROTOS', le partenaire de PROTOS est demandé de fournir des informations à la feuille 1 'Profil', la feuille 2 'Informations financières'. Ils sont également demandés de répondre aux questions de la feuille 3 'Questionnaire 5CdB'. Les conclusions, remarques et scores globales sont automatiquement copiés dans la feuille 4 'Résumé'. Ce texte 'Résumé' facilite la discussion avec PROTOS sur les capacités à renforcer. Les

---

<sup>7</sup> L'équipe de PROTOS utilisera ce même outil pour informer le partenaire sur ce que PROTOS estime être les capacités et faiblesses du partenaire.

réponses sur les questions détaillées de la feuille 3 ne doivent donc pas nécessairement être partagées avec PROTOS.

*Remarque importante* : PROTOS est conscient que ses partenaires ont déjà eu à remplir des cadres /schémas pareils pour d'autres partenaires ou qu'ils ont déjà fait l'objet d'analyse institutionnelle dans le cadre d'autres programmes et appuis. Le résultat de ces exercices/analyses peut probablement servir pour remplir l'outil de PROTOS (surtout les parties vertes de la feuille 3). Il serait également intéressant que les conclusions de ces exercices /analyses antérieures soient envoyés à PROTOS, en annexe à l'outil.

Sur base de ce même outil PROTOS analysera également sa perception/expérience en matière de la capacité de ce partenaire. La mise en commun des 2 analyses respectives (du partenaire et de PROTOS) - lors du dialogue entre les partenaires - peut être une base intéressante pour définir la future collaboration et surtout pour établir le trajet de renforcement des capacités et pour spécifier les rôles et responsabilités de chacun, aussi dans le temps.

La première fois que l'organisation utilise l'outil peut être considérée comme une ligne de base pour le développement de ses compétences. Cette ligne de base permettra après quelques années de renforcement des capacités, de constater les changements réalisés dans chaque Capacité de Base et la durabilité de ces changements. Ce n'est toutefois pas un outil de suivi dans le sens stricte parce qu'il analyse les besoins des ONG en matière de renforcement de leurs capacités et non pas le niveau des capacités en tant que tel. Avec un contexte de travail qui change rapidement, les besoins en compétences des ONG évoluent également.

## **b) Description de l'outil**

Une **première partie** consiste en des informations classiques sur la mission de l'ONG, son champ d'activités, son organisation, son personnel, ..... voir feuilles 1 'Profil du partenaire ONG' et 2 'Informations financières'. De cette façon PROTOS dispose des informations essentielles pour la collaboration et pour informer ses bailleurs à lui.





La **deuxième partie** de l'outil, notamment les feuilles 3 et 4, consiste en l'analyse de votre capacité de vous engager (voir Capacité 1), votre capacité pour la mise en œuvre correcte de votre programme (voir Capacité 2), de votre capacité innovateur (voir Capacité 4) et cela dans le cadre des réseaux (voir Capacité 3) et cela de façon cohérente (voir Capacité 5).

Pour chaque Capacité de Base, des sous-domaines ou sujets sont identifiés. Pour chaque sujet/sous-domaines une liste de questions - ou plutôt des considérations - sont repris, afin de vous permettre de mieux comprendre le type de problématique couverte par le sujet. Il est demandé de marquer un « 1 » dans la colonne qui répond à votre point de vue par rapport à la question (voir partie du tableau surligné en orange)<sup>8</sup>. PROTOS est conscient que ces sujets/domaines peuvent être plus ou moins pertinents et cruciaux pour votre organisation.

---

<sup>8</sup> Le fait de marquer un « 1 » permet plus facilement de faire une présentation graphique des scores. Attention : Il n'est donc pas nécessaire de copier les signes dans le questionnaire 5 CdB !

Les 4 colonnes correspondent à la définition suivante :

OK et !		Tout va bien, mais nous pouvons encore améliorer en vue d'atteindre un score excellent
OK mais...		Tout va bien en ce moment, mais nous pouvons améliorer certains aspects
Problème		Nous ne sommes pas bien et nous avons vraiment besoin de changer les choses
Pas sûr si pertinent		Question pas pertinente (et/ou controversée?) Je ne suis pas sûr

Notez bien qu'il n'est pas demandé de donner une opinion par rapport à votre force/faiblesse actuelle, mais **plutôt en fonction des besoins que vous - et votre organisation - ressentent en fonction des ambitions de votre organisation et des opportunités qui se présentent**. En d'autres mots, même si votre organisation est déjà très forte dans l'un ou l'autre domaine, il peut y avoir des opportunités de la renforcer davantage en vue des nouveaux défis, comme la recherche-action.

Dans la partie verte du questionnaire de la feuille 3, il vous est demandé de marquer un score globale (à droite)<sup>9</sup> et d'expliquer/justifier ce score/opinion en marquant les éléments de conclusion par rapport à ce thème et des pistes de renforcement de vos capacités dans ce domaine. Ces conclusions seront également transcrites automatiquement dans la feuille 4 'Résumé'.

Ce dernier tableau (feuille 4) servira de base pour l'échange avec PROTOS sur les besoins de renforcement des capacités. (Voir ci-dessous)

### c) Avantages d'une utilisation intensive de l'outil

L'outil est développé de telle manière qu'il peut soit : (1) être rempli uniquement par le dirigeant de l'ONG ou (2) servir de base de discussion à l'intérieur de l'ONG. Dans ce dernier cas, l'outil est rempli de façon individuelle par les membres de l'équipe de l'ONG partenaire<sup>10</sup> avant une mise en commun pour une discussion interne (c'est-à-dire à l'intérieur de l'ONG partenaire) sur ces différents aspects de la capacité de l'ONG. Un seul score global doit alors être transmis à PROTOS (automatiquement) sur la feuille 4 'Résumé 5 CdB'.

- Cette discussion interne permet de définir les besoins en renforcement de capacités et les acteurs responsables pour ce renforcement. Il est intéressant d'inviter le personnel à participer dans cet exercice et/ou de discuter les résultats avec eux. Cela leur permet de se

<sup>9</sup> On ne demande pas de calculer 'la moyenne' des scores que vous avez donné à chaque question parce que certaines questions peuvent avoir plus d'importance pour votre jugement que d'autres.

<sup>10</sup> Des colonnes supplémentaires sont alors à ajouter dans la feuille 3 'Questionnaire 5 CdB' pour permettre de comparer les réponses des différentes personnes concernées.



sentir davantage impliqué dans l'organisation et d'assumer plus de responsabilité pour l'avenir de l'organisation.

- Les résultats de l'évaluation de l'organisation permettent d'identifier les points faibles sur lesquels l'ONG doit travailler. Ces points peuvent être classés par ordre de priorité selon les besoins et les capacités du personnel en termes de temps disponible pour les traiter, mais aussi en se basant sur les alliances existantes ou possibles dans l'avenir et sur les compétences à mobiliser auprès des partenaires (dans une approche de 'linking capacities').
- L'analyse des capacités de l'ONG peut se faire régulièrement. Cela permet à la direction de suivre les progrès et les changements réalisés. Les résultats peuvent être affichés à l'attention de tout le personnel, encourageant ainsi des discussions sur les changements et sur la façon de les aborder.
- Une telle analyse pourrait également bénéficier les relations de l'ONG dans le pays ou envers les bénéficiaires ou convaincre les bailleurs de leur ouverture (inter) institutionnelle.

#### **d) Dialogue entre partenaires sur le renforcement des capacités**

Dans le cadre de sa stratégie de partenariat (voir annexe 1, extrait du document « Cadre stratégique 2014-2023 de PROTOS », actuellement en révision ), PROTOS veut respecter l'intégrité de ses partenaires. Il ne compte pas intervenir dans l'organisation interne du partenaire tant que les problèmes ou faiblesses n'influencent pas la mise en œuvre du projet et programme conjoint. Il est toutefois claire que PROTOS espère partager avec ses partenaires ONG les mêmes valeurs par rapport à l'inclusion sociale, les droits de l'homme, la protection de l'environnement.

L'ONG peut donc choisir (1) de partager avec PROTOS tous les éléments de cette auto-évaluation interne de l'ONG c'est-à-dire les réponses aux questions détaillées de la feuille 3 'Questionnaire 5 CdB' - ou (2) de partager uniquement la feuille 4 'Résumé'. Le niveau de partenariat, les expériences de collaboration et les problèmes éventuels rencontrés dans la collaboration vont influencer cette décision.

Avec le même outil, les représentants de PROTOS sur le terrain prépareront également leur point de vue sur les capacités actuelles du partenaire ONG et ses besoins de renforcement.

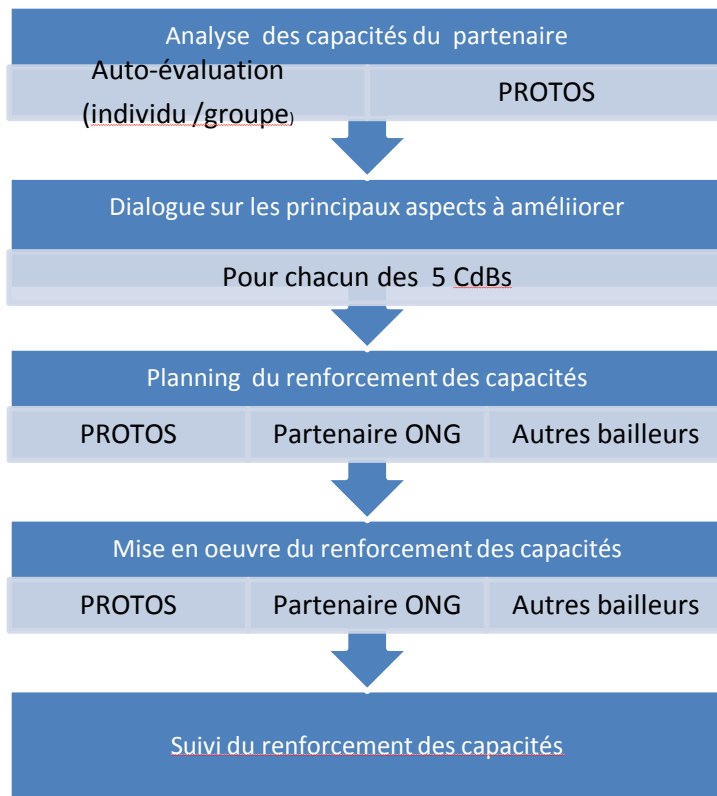
La mise en commun de ce point de vue de PROTOS et le résultat de l'analyse faite par l'ONG elle-même permet d'entrer en dialogue sur le partenariat et le renforcement des capacités.

#### **e) Définition des besoins de renforcement des capacités**

PROTOS et le partenaire définiront ensemble les modes de collaboration et les besoins en renforcement des capacités.

PROTOS n'envisage pas de couvrir systématiquement toutes les demandes/besoins de renforcement des capacités et interviendra surtout dans les domaines où elle a un véritable avantage comparatif ou connaissance profonde. L'ONG pourra s'organiser elle-même pour le renforcement de ses compétences ou s'adresser à d'autres partenaires.

La chronologie de l'utilisation de l'outil peut être illustrée comme suit :







#### f) Remplir l'outil





Remplir les feuilles 1 et 2 ne devrait pas poser des problèmes majeures parce qu'il s'agit des informations classiques collectées par la plupart des bailleurs.

Le tableau ci-dessous est un exemple basé sur une partie de la feuille 3 'Questionnaire 5 CdB', notamment la sous-catégorie « Innovation – capacité de s'adapter et de se renouveler ». L'ONG répond aux questions en marquant un « 1 » dans la colonne qui correspond à son choix (voir cellules surlignées en orange).

Après, l'ONG inclut dans la ligne verte la **conclusion** sur cet aspect et sur **les besoins de renforcement** de cet aspect de la capacité. Elle donne également un **score global** pour ce sous-domaine. C'est-à-dire qu'elle marque un « 1 » dans une des quatre colonnes de droite (ligne verte).

	<b>Les 5 CdB et les différents sujets/sous-domaines</b>	OK 	OK mais 	Problème 	Pas sûr 
C4	<b>Capacité de s'adapter et de se renouveler</b>				
	L'ONG est capable d'apprendre de façon continue, d'accepter de nouveaux rôles et de s'adapter à un contexte changeant et des besoins nouveaux.				
C41	<b>Stratégies adaptées</b>				
41a	L'ONG se sert-elle suffisamment de l'information générée par le système de suivi-évaluation pour son rapportage et sa planification ultérieure ?	1			
41b	Les tendances extérieures sont-elles suivies et la stratégie s'adapte-t-elle en conséquence ?		1		
41c	Les évaluations stratégiques (à mi-parcours) et analyses de contexte sont-elles fréquemment mises à jour ?		1		
<i>Ligne suivante : Merci d'inclure vos <b>conclusions</b> sur le thème, vos <b>besoins de renforcement</b> des capacités et de marquer un <b>score global</b> (à droite)</i>					
C41	Stratégies adaptées : Notre ONG adapte régulièrement sa stratégie en fonction de l'information obtenue à travers notre système de suivi-évaluation. Notre équipe n'est toutefois pas suffisamment armée pour bien maîtriser les dernières évolutions du secteur et de les traduire en nouvelles stratégies. Notre ONG a besoin d'un appui pour revoir sa stratégie.		1		

La ligne verte est copiée automatiquement dans la feuille 4 'Résumé' (voir en bas), qui sert de base pour les échanges avec PROTOS (et éventuellement d'autres partenaires) sur le renforcement de capacités de l'ONG partenaire de PROTOS.

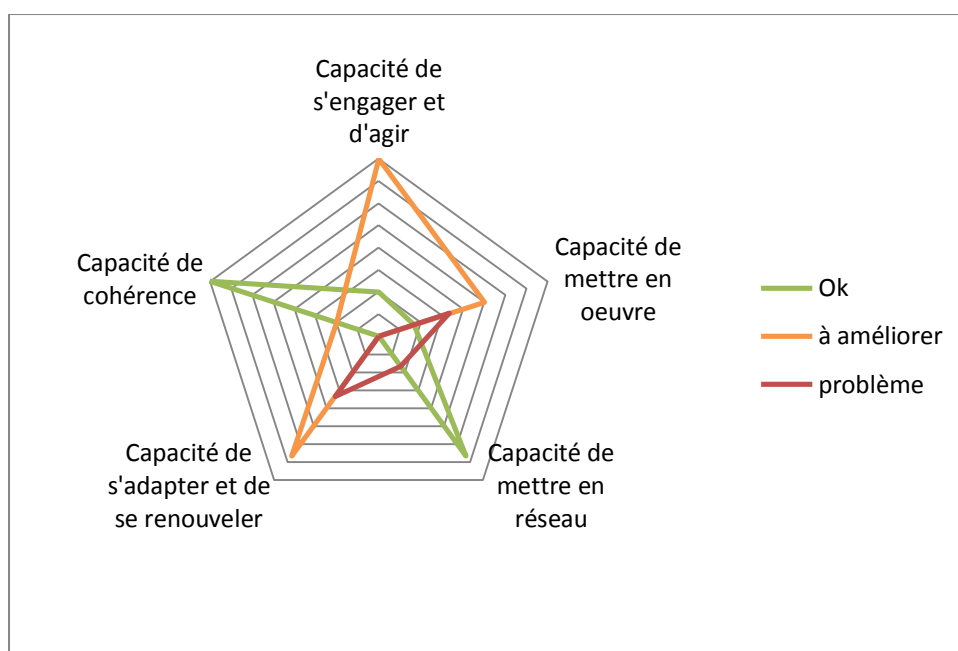
	<b>Synthèse des résultats</b>	 OK et !	 OK mais	 Problème	 Pas sûr si pertinent
C1	<b>Capacité de s'engager et d'agir ...</b>				
C11	Stratégie, mission et valeurs :	0	0	0	0
C12	Esprit d'équipe - motivation du personnel à atteindre des résultats :	0	0	0	0
C13	Leadership :	0	0	0	0
C14	Engagement du conseil d'administration :	0	0	0	0
C15	Reconnaissance par les parties prenantes externes :	0	0	0	0
C2	<b>Capacité de mettre en œuvre les tâches principales de l'ONG et d'atteindre des résultats</b>				
C21	Gestion des ressources humaines, etc. :	0	0	0	0

<b>C3</b>	<b>Capacité de construire des relations et un réseau avec d'autres organisations et d'attirer des ressources et appui</b>				
C31	Mobilisation de ressources et de soutien, etc. :	0	0	0	0
<b>C4</b>	<b>Capacité de s'adapter et de se renouveler</b>				
	Stratégies adaptées : Notre ONG adapte régulièrement sa stratégie en fonction de l'information obtenue à travers notre système de suivi-évaluation. Notre équipe n'est toutefois pas suffisamment armée pour bien maîtriser les dernières évolutions du secteur et de les traduire en nouvelles stratégies.				
C41	Notre ONG a besoin d'un appui pour revoir sa stratégie.	0	1	0	0
<b>C5</b>	<b>Capacité d'instaurer la cohérence et diversité et d'encourager la stabilité et l'innovation</b>				
C51	Maintenir la cohérence stratégique, etc. :	0	0	0	0

Sur base des scores par sous-groupe, un tableau résumé et schéma sont élaboré quasi automatiquement, ce qui permet de voir rapidement où sont les besoins de renforcement de l'ONG.

A titre d'exemple, les résultats d'une analyse 'test' :

	Ok	A améliorer	Problème	Pas sûr	Nombre de domaines
Capacité de s'engager et d'agir	1	4	0	0	5
Capacité de mettre en œuvre	1	3	2	0	6
Capacité de mettre en réseau	4	0	1	1	6
Capacité de s'adapter et de se renouveler	0	4	2	0	6
Capacité de cohérence	4	1	0	0	5



Il ressort par exemple de cette analyse 'test' :

- que l'ONG estime qu'elle est compétente en ce qui concerne la mise en réseau et la cohérence mais :
- qu'elle ressent le besoin d'un renforcement sur certains thèmes autour de ' Capacité de s'engager et d'agir' et de 'Capacité de s'adapter et de se renouveler'.
- qu'il n'y a que quelques sous-domaines où votre compétence est insuffisante (par rapport à ses besoins) - et donc à renforcer certainement - notamment (dans le cas de ce test) pour la collecte et mobilisation de fonds, le renforcement des autres partenaires , le partage des leçons apprises et la gestion des risques.

-----

## Annexe 1 : Note Partenariat PROTOS

*(extrait du document Cadre stratégique 2014-2023 de Protos, actuellement en révision)*

### 1. Vision sur le renforcement de la société civile et des structures décentralisées de l'Etat

Le renforcement de la société civile et des structures décentralisées de l'Etat est considéré dans la lumière de la mission de PROTOS : « Promouvoir une gestion équitable et durable de l'eau ». Un élément stratégique qui contribue à l'atteinte de cet objectif est le renforcement des capacités des différents acteurs.

#### 1.1. Contexte

##### La décentralisation

Ces dernières années, beaucoup de pays du Tiers Monde se sont engagés dans la voie de la décentralisation. Conscientes qu'une autorité centrale unique est souvent inefficace par rapport au développement local, et incontrôlable, les autorités centrales, motivées dans certains cas par une démocratisation de leur société, contraintes dans d'autres cas par la communauté internationale et les bailleurs, délèguent de plus en plus de compétences aux collectivités locales, qui sont de plus en plus légitimées par des élections locales. Le secteur de l'eau est devenu une compétence de la collectivité locale dans la dernière décennie.

##### La déconcentration

Ensemble avec la décentralisation (= le transfert de compétences à des collectivités locales qui rendent directement compte à leur population, notamment à travers des élections - mais quelques fois aussi à travers d'autres mécanismes), les Etats s'engagent souvent dans un processus de « déconcentration » (= déléguer des pouvoirs décisionnels à des structures au niveau intermédiaire - province, département... - qui rendent compte à une autorité intermédiaire nommé par l'Etat central). Dans un grand nombre des pays partenaires de PROTOS, le rôle régalien et d'appui-conseil de l'Etat dans le domaine de l'eau, est de plus en plus assumé par des services départementaux ou autres formes de structures déconcentrées.

##### La responsabilisation citoyenne - les usagers organisés

Il est de plus en plus reconnu que les usagers d'eau ont un rôle à jouer dans la gouvernance de la ressource, dans la planification des interventions « à la demande », dans le contrôle des opérateurs du service de l'eau et même en tant que (co-)propriétaire, maître d'ouvrage délégué ou (co-)gestionnaire des infrastructures.

Les usagers organisés sont les premiers concernés. Tout en restant dans les limites du cadre normatif du gouvernement, les usagers s'organisent au travers de leurs autorités locales, des associations d'utilisateurs ou des groupements sociaux, afin d'assurer la gestion de l'eau.

##### L'importance de l'initiative privée locale

L'initiative privée est reconnue comme un moteur important du développement - qui peut aussi jouer son rôle dans les services publics.

Il est apparu qu'un secteur d'eau potable géré exclusivement par des services étatiques centralisés n'était pas efficient. Le modèle de la gestion communautaire a également appris à connaître ses limites à ses propres dépens. Dans certaines conditions, une implication du secteur privé peut créer une valeur ajoutée : compétences techniques plus poussées, culture managériale orientée vers des résultats, neutralité sociale accrue, créativité et dynamisme... mais l'implication de l'initiative privée (lois du marché) dans un domaine qui est de nature « monopole », pour un service public, portant sur un droit humain et un produit insubstituable et vital... nécessite des approches qui garantissent le caractère public du service ainsi que le contrôle public sur les biens et les ressources en eau.

Cette démarche de décentralisation, de déconcentration et de responsabilisation citoyenne offre des espoirs d'un renforcement de la démocratie, de la légitimité des pouvoirs publics et de la bonne gouvernance mais aussi des promesses d'une plus grande efficacité et efficience dans la fourniture de services adaptés aux besoins.

Cette démarche incite les communautés et la société civile à s'engager dans le développement local et dans une articulation constructive avec les pouvoirs locaux. Mais elle comporte aussi des risques dans la mesure où ces acteurs locaux (autorités, société, secteur privé) ne disposent pas forcément des moyens, des savoirs, des pouvoirs et des relations adéquates pour mener à bien ce chantier dans le respect des principes d'un développement humain.

## **1.2. Objectif du renforcement de capacités**

PROTOS met l'accent sur le renforcement des savoirs, des pouvoirs et des relations adéquates des communautés locales démunies, des autorités locales, des groupes d'utilisateurs structurés et des prestataires de services de la société civile qui s'efforcent pour un changement sociétal, afin que chaque acteur soit à même d'assumer son rôle et ses responsabilités spécifiques relatifs à l'accès et la gestion de l'eau.

L'objectif du renforcement est double :

- ◆ opérationnel : renforcer les capacités des acteurs locaux pour pérenniser les ouvrages de développement qu'ils jugent prioritaires, et leur valorisation, et
- ◆ stratégique : renforcer les capacités des acteurs pour qu'ils puissent prendre des choix cohérents et durables dans le respect des priorités des populations, des institutions et de l'environnement local, basés sur une vision de développement à long terme.

### 1.3. Rôle et responsabilités des acteurs du développement local

Afin de garantir un accès et une gestion participative, équitable et durable de l'eau les acteurs du développement local doivent disposer des compétences et attitudes suivantes :

Acteur local	Exemple	Rôle	Responsabilités
Les autorités locales	La commune, le district ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoteur du développement local</li> <li>- Organisateur des services publics de base</li> <li>- Maître d'ouvrage et propriétaire des ouvrages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement d'une planification sectorielle, au travers un processus participatif</li> <li>- Définir les interventions à réaliser</li> <li>- Faire réaliser les ouvrages</li> <li>- Gérer, ou déléguer la gestion des ouvrages</li> </ul>
Les communautés, au travers les usagers d'eau structurés	<p>Les associations d'usagers d'eau potable</p> <p>Les comités de gestion de périmètres irrigués...</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Représentant et défenseur des usagers</li> <li>- Eventuellement : exploitant de l'ouvrage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exprimer les besoins des usagers</li> <li>- Faciliter la réalisation de l'intervention</li> <li>- Gérer/valoriser l'intervention</li> </ul>
Les ONG locales		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation et sensibilisation</li> <li>- Ingénierie sociale</li> <li>- Plaidoyer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Former et sensibiliser les usagers/les structures de gestion</li> <li>- Appuyer les usagers dans l'analyse de problèmes, définition des solutions ; négociations avec leurs autorités locales</li> <li>- Appuyer les usagers</li> </ul>



Acteur local	Exemple	Rôle	Responsabilités
			dans leur structuration
Les services déconcentrés	Services techniques agricoles, d'eau potable	- Appui-conseil au maître d'ouvrage et aux usagers - Pouvoir régalien	- Conseiller le maître d'ouvrage sur la réalisation de l'intervention - Contrôler le respect des normes - Suivi, collecte des données
L'initiative privée		- Etude et construction de l'ouvrage - Eventuellement : Exploitant délégué de l'ouvrage	

#### 1.4. Domaines de renforcement

Le renforcement de capacités vise une évolution dans le développement des 5 capacités suivantes<sup>11</sup>:

- ◆ la capacité de prendre des décisions et agir
- ◆ la capacité fournir les services et produire des résultats
- ◆ la capacité de développer et entretenir des relations
- ◆ la capacité de s'adapter et s'auto-renouveler
- ◆ la capacité de maintenir en équilibre la cohérence et la diversité

---

<sup>11</sup> Basé sur ECPDM

## 2. Présentation des partenaires et processus de partenariat<sup>12</sup>

### 2.1. Définition du partenariat

Lors du Congrès International de 1997 de PROTOS et ses partenaires, le partenariat a été défini de la façon suivante :

*Le partenariat est une relation vivante, librement choisie entre deux ou plusieurs organisations, chacune avec sa propre identité, acceptée et respectée dans sa diversité et richesse. Les partenaires s'engagent à investir dans des relations mutuellement enrichissantes, sur base de visions compatibles, d'intérêts communs et la volonté d'œuvrer ensemble. Le partenariat est construit sur une collaboration concrète, sur une réflexion conjointe et sur une participation effective.*

*A travers un processus dynamique, le partenariat vise un engagement à implication mutuelle qui contribue :*

- ◆ à la réalisation d'objectifs congruents et communs ; et
- ◆ au renforcement de chacun des partenaires.

PROTOS vise alors le développement de relations partenariales durables avec des organisations à vision compatible, permettant de mettre en synergie les positions et compétences, pour soutenir des processus de changement au niveau local et national dans les pays partenaires, en matière de conscientisation et de mobilisation en Belgique et/ou pour des relations Nord-Sud durables et équitables.

Les dernières années, le partenariat entre deux organisations est en train de disparaître en faveur des partenariats entre plusieurs organisations dans des montages multi-acteurs. Un partenariat multi-acteurs offre l'opportunité pour mieux créer le développement, en reconnaissant les qualités et les compétences de tous les acteurs concernées et en trouvant de nouveaux moyens de les exploiter pour le bien commun.

### 2.2. Principes

Le partenariat est basé sur les principes directeurs suivants :

- ◆ **transparence** : consiste à diffuser l'information et à agir ouvertement. Elle permet aux partenaires de collecter les informations nécessaires à remplir leur engagement et défendre leurs intérêts. Elle est un élément de base de confiance entre les différents partenaires.
- ◆ **équité** : suppose le respect mutuel entre les membres du partenariat, indépendamment de leur pouvoir, de leurs ressources ou de leur influence. Tous les partenaires doivent avoir le droit de participer totalement, aussi à la prise de décision.
- ◆ **mutualisation des avantages**: tous les partenaires doivent contribuer au partenariat, mais doivent en même temps aussi avoir accès aux bénéfices.
- ◆ **la responsabilisation** : chaque partenaire est tenu responsable pour sa contribution.
- ◆ **la complémentarité** : vise à assurer une bonne combinaison de partenaires et de capacités.

---

<sup>12</sup> Partiellement basé sur le Vade-mecum de PROTOS 2010

### 2.3. Typologie de partenaires

Dans ses pays partenaires, PROTOS collabore avec les organisations de la société civile et avec les collectivités territoriales. La clarification et le renforcement des rôles, des responsabilités et des compétences de ces acteurs du développement local sont au centre des projets. La contribution de PROTOS est centrée sur la recherche-action pour développer des mécanismes adéquats de bonne gouvernance.

Les partenaires sont :

- ◆ les **maîtres d'ouvrage** : ce sont les collectivités locales, organisations paysannes, associations d'usagers ou autres qui sont les propriétaires et qui doivent s'approprier de leur ouvrage et service d'eau,
- ◆ les **partenariats opérationnels** portent sur des collaborations avec des acteurs privés, associatifs ou gouvernementaux, engagés dans l'appui au développement. Ils ont comme objectifs de :
  - ✓ rendre opérationnels des projets de terrain, et
  - ✓ renforcer les compétences et la position des agences locales d'appui au développement au travers de leur implication et responsabilisation dans des projets multi-acteurs.
- ◆ les **alliances stratégiques** avec des acteurs non-étatiques en Belgique, dans les pays partenaires et au niveau international, ont comme objectifs de :
  - ✓ approfondir les réflexions, de faciliter la dissémination des enseignements et de renforcer les messages de plaidoyer relatifs aux thèmes de recherche-action qui visent une meilleure gouvernance des ressources en eau et des services d'eau et d'assainissement, et
  - ✓ renforcer les effets, les impacts et l'efficacité des actions de terrain (y compris les actions de sensibilisation et de mobilisation en Belgique et en Europe) en se basant sur une division du travail et une mutualisation des moyens.

L'action de PROTOS est d'ailleurs soutenue par des partenariats de mobilisation avec des associations, fondations, collectivités, entreprises et autres acteurs du Nord qui veulent concrétiser leur engagement pour un monde solidaire au travers d'un appui financier et/ou technique aux interventions conduites par l'ONG.

### 2.4. Rôles de PROTOS

La stratégie partenariale part des principes d'un engagement commun et de la valorisation des complémentarités. L'engagement commun implique que PROTOS prend également un rôle actif dans les montages de programmes et actions et ceci en fonction de ses avantages comparatifs. Ce rôle comporte les 5 dimensions suivantes :

- ◆ un **rôle de facilitateur** et de mise en réseau aussi bien au niveau local, national qu'international, ce qui se traduit entre autres dans les réflexions pour un partage efficace de responsabilités entre acteurs locaux pour la pérennisation des ressources et services d'eau, des montages multi-acteurs pour le pilotage des projets, des échanges Sud-Sud... ;
- ◆ un **rôle de recherche-action** pour l'innovation sur les méthodes, montages, outils et techniques qui pourront contribuer à une gouvernance équitable, durable et participative des ressources et des services d'eau ;
- ◆ un **rôle d'appui technique et méthodologique** sur des thèmes précis, visant un renforcement des compétences des acteurs concernés par la gouvernance des ressources et services de l'eau, y compris bien sûr la société civile et les collectivités locales ;

- ◆ un **rôle de plaidoyer** en Belgique, dans les pays partenaires et au niveau international pour y défendre – à partir de notre ancrage dans les réalités du terrain – les principes d'équité, de durabilité et de participation ; et
  - ◆ un **rôle d'intermédiation financière** pour mobiliser et (co-)gérer des financements stratégiques visant la mise en œuvre des 4 rôles précédents en partenariat avec des acteurs du Sud et des alliances internationales.
- 



©PROTOS 2013

Equipe de rédaction : Gerda Heyde (consultante), Dirk Glas et Huub Peters de PROTOS

Inspiré sur : Yes You Can! Manuel d'auto-évaluation, Via Don Bosco (2012) et l'Outil d'IMPACT Alliance pour l'évaluation des capacités organisationnelles, OXFAM/NOVIB (2011)

Remerciements spéciaux : La fédération Flamande des ONG de développement pour le soutien financier, et par elle, DGD la Coopération Belge au Développement.



Contact : S.v.p. nous contacter par courriel – [info@protosh2o.org](mailto:info@protosh2o.org)