

Renforcement Participatif des Capacités

*Une Boîte à Outil du Facilitateur pour
l'Évaluation et la Planification
Stratégique des Capacités des ONG*

Jouwert van Geene

Elaboré en collaboration avec l'Association Nationale des ONG
(*National Association of NGOs* ; NANGO) au Zimbabwe
Avec le soutien de ICCO-PSa et PSO, Pays-Bas

Publié par Jouwert van Geene

© 2004, Jouwert van Geene,
Sauf stipulé autrement
Tous droits réservés

Version originale publiée en anglais en 2003 sous le titre :
*Participatory Capacity Building – A Facilitator's Toolbox for
Assessment and Strategic Planning of NGO Capacity*

*Conception & Mise en Page: Jouwert van Geene
Traduit et édité par: Youchaou Traoré et Mark van Dorp*

Notes

Préface

Le Renforcement Participatif des Capacités est une Boîte à Outil pratique pour les facilitateurs externes et internes de renforcement des capacités des ONG. On peut utiliser les outils pour évaluer les capacités d'une organisation et planifier les orientations stratégiques et innovatrices pour des améliorations organisationnelles.

Conception

En 2002 et 2003 l'organisation nationale parapluie pour les ONG au Zimbabwe (NANGO) a élaboré un programme de renforcement des capacités pour les femmes et le secteur genre au Zimbabwe. À l'aide d'un consultant externe un processus d'évaluation et de planification de la capacité des ONG a été conçu, testé et raffiné. Un nombre total de 10 ONG ont pris part au programme. Cette édition française de la boîte à outil du RPC est basée sur les expériences du programme de Renforcement des Capacités de NANGO et des réactions que nous avons reçu des utilisateurs de l'édition anglaise qui a été publiée en 2003. Nous invitons tous les lecteurs à faire parvenir leurs commentaires, expériences ou questions sur cette boîte à outil et sa version française à l'auteur (voir page suivant pour l'adresse).

Dangers de la Boîte à Outil

Comme avec toutes les méthodes de facilitation, la méthodologie présentée dans cette boîte à outil doit être utilisée avec précaution, puisqu'elle doit être adaptée à chaque situation dans laquelle nous l'utilisons. Même si on a essayé autant que possible d'être spécifique et détaillé sur les étapes de la facilitation, il ne faut pas prendre cet outil comme un plan de facilitation. La facilitation du Renforcement Participatif des Capacités a besoin de beaucoup plus de créativité, de courage et d'implication à la fois du facilitateur et des organisations participantes. Nous espérons que ce serait un moyen significatif pour aboutir à une amélioration durable des capacités des ONG.

Facilitateurs Qualifiés

Nous voulons encourager tous les praticiens à renforcer leurs compétences de facilitation. Surtout dans les cours de Méthodes de Facilitation du Groupe et la Planification Stratégique Participative, offerts par l'Institut des Affaires Culturelles (*Institute of Cultural Affairs ; ICA*) à travers le monde, vous donneront des aptitudes et des connaissances suffisantes pour faciliter les processus de Renforcement Participatif des Capacités. Voir Section 1.2 pour plus d'informations.

Remerciements

Le Renforcement Participatif des Capacités utilise l'Outil d'Évaluation Participative Organisationnelle (POET), élaboré par le PNUD et il est basé sur les Méthodes de la Technologie de la Participation[®] (*Technology of Participation ; ToP[®]*) élaborées par l'Institut des Affaires Culturelles (*Institute of Cultural Affairs ; ICA*), puisqu'elles s'appliquent aux situations de renforcement des capacités. Nous sommes solennellement reconnaissants à ceux qui ont élaboré le POET et la ToP[®]. Nous voulons aussi remercier les organisations qui l'ont co-financé notamment ICCO-PSa et PSO aux Pays-Bas pour leur soutien au Programme de Renforcement des Capacités de la NANGO, qui ont posé la fondation de cette boîte à outil.

Utilisations des Matériels

Nous voulons encourager chacun à appliquer le processus de cette boîte à outil en utilisant tous les matériels disponibles. N'hésitez pas à photocopier ou à imprimer ce dont vous avez besoin dans cette boîte à outil ou sur le cd-rom et distribuer les informations aussi largement que possible, si le texte original est bien reconnu et que c'est fait dans un but non lucratif ou de gain. La boîte à outil et le cd-rom ont été conçus dans le but de facilitation seulement. Une reproduction à grande échelle, une large distribution ou l'inclusion de tout matériel dans les publications destinées à la vente ou aux formations de tierce partie sont strictement prohibées sans consentement écrit de la part de l'éditeur. Prière d'envoyer une demande à l'auteur:

Mr Jouwert van Geene

Email : part_cap_building@yahoo.co.uk

Note de l'éditeur: À travers le texte, au cas où le pronom masculin "le" ou "il" serait utilisé, il faudrait avoir à l'esprit qu'il s'agit de "le/la" ou "il/elle".

Table des Matières

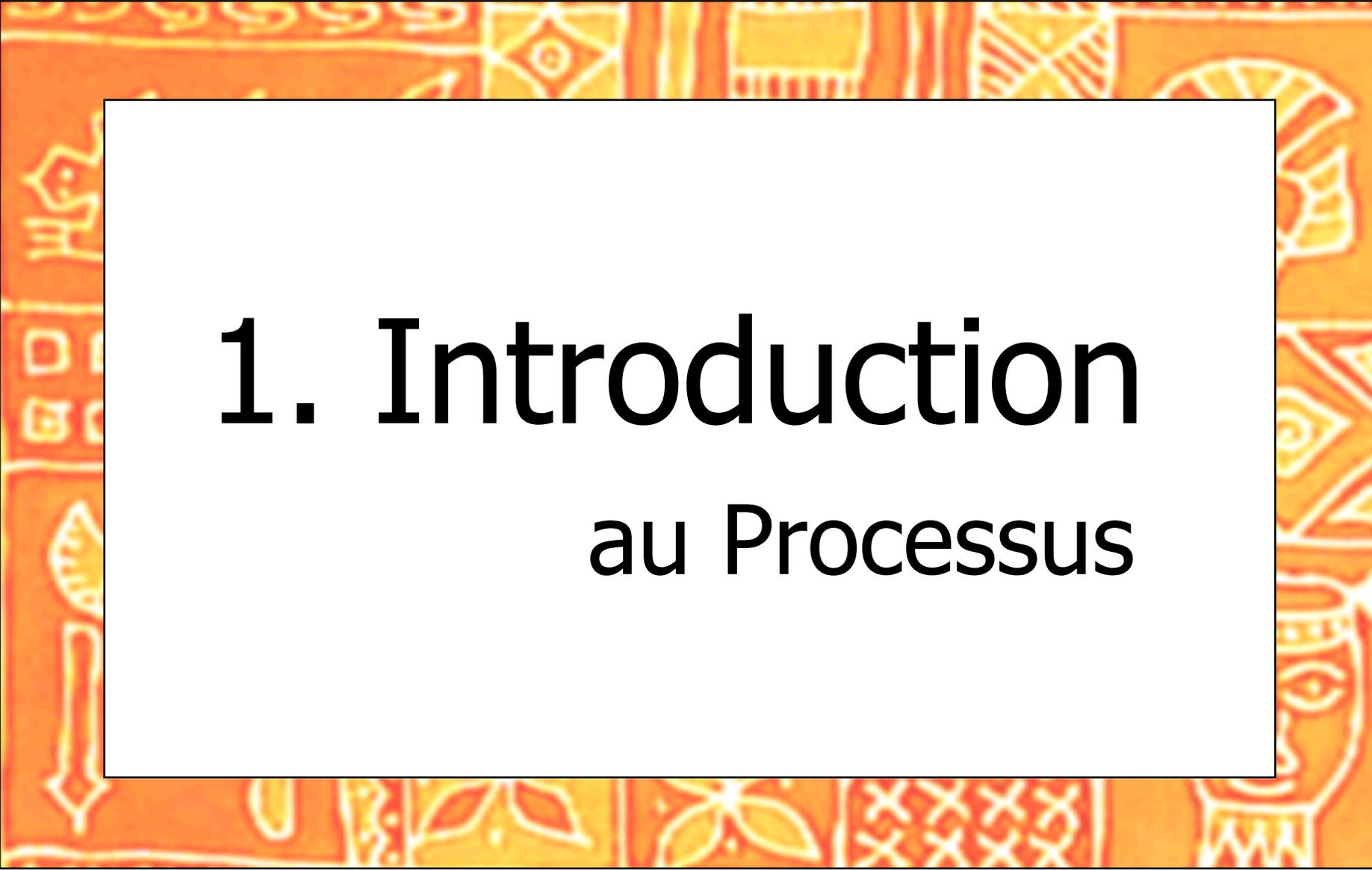
1. Introduction au Processus			
1.1 Introduction à la Boîte à Outil	3		
1.2 Renforcement des Capacités des Organisations Non-Gouvernementales	4		
1.3 Le Facilitateur	12		
2. Explorer les Domaines de Compétence			
2.1 Introduction	17		
2.2 Explorer les Domaines de Compétence avec l'ONG	18		
2.3 Atelier : Explorer les Domaines de Compétence avec l'ONG	20		
2.4 Adapter l'Évaluation des Capacités	23		
3. Évaluation Participative des Capacités			
3.1 Introduction	27		
3.2 Préparatifs	28		
3.3 Évaluation Participative des Capacités	29		
3.3.1 Introduction à l'Évaluation Participative des Capacités	30		
3.3.2 Évaluation des Capacités : Gestion des Ressources Humaines	33		
3.3.3 Évaluation des Capacités : GRF, Participation Équitable et Durabilité	34		
3.3.4 Évaluation des Capacités : Partenariat, Apprentissage Organisationnel et Gouvernance	35		
3.3.5 Prochaines Étapes et Clôture	36		
4. Analyser et Compte Rendu des Scores de l'EPC			
4.1 Introduction	39		
4.2 Calculatrice de Score de l'Évaluation Participative des Capacités	40		
4.3 Rapport de l'Évaluation Participative des Capacités	44		
4.3 Calculatrice de Score de Groupe de l'Évaluation Participative des Capacités	50		
5. Atelier de Restitution et de Planification des Capacités			
5.1 Introduction	59		
5.2 Préparatifs et Aperçu du Programme	60		
5.3 Aperçu: Atelier de Restitution et de Planification des Capacités	62		
5.3.1 Introduction à l'Atelier de Restitution et de Planification	63		
5.3.2 Présentation et Interprétation des Scores de l'Évaluation Participative des Capacités	65		
5.3.3 Vision Pratique: Envisager la Capacité Future	69		
5.3.4 Contradictions Sous-jacentes: Déterminer les Blocages	71		
5.3.5 Orientations Stratégiques: Nouvelles Avenues pour le Renforcement des Capacités	75		
5.3.6 Prochaines Étapes: Décider les Premières Actions et la Réflexion de Clôture	79		
6. Atelier de Planification de Mise en Oeuvre			
6.1 Introduction	83		
6.2 Préparatifs	84		
6.3 Aperçu: Atelier de Planification de Mise en Œuvre	85		
7. Atelier de Coordination de Renforcement des Capacités des ONG			
7.1 Introduction	93		
7.2 Préparatifs et Aperçu du Programme	94		
7.3 Aperçu: Atelier de Coordination de Renforcement des Capacités des ONG	96		
7.3.1 Introduction à l'Atelier de Coordination de Renforcement des Capacités des ONG	97		
7.3.2 Réflexion sur le Processus de Renforcement Participatif des Capacités	98		
7.3.3 Synthèse des Orientations de Renforcement des Capacités	99		
7.3.3 Elaboration de Programme Conjoint de Renforcement des Capacités	101		
7.3.5 Discussion de la Gestion du Programme	102		

8. Suivi et Evaluation du Renforcement des Capacités

8.1 Introduction	105
8.2 Elaboration d'un Système de Suivi et Evaluation	106
8.3 Suivi du Progrès: Réunions de Suivi	108
8.4 Suivi et Evaluation Qualitatif	110
8.5 Evaluation de l'Impact du Renforcement des Capacités	
Participatifs	113
8.5.1 Introduction à l'Evaluation de l'Impact	115
8.5.2 Evaluation d'Impact des Domaines de Compétences	117
8.5.3 Planification des Voies et Moyens Futurs dans le Renforcement des Capacités	119
8.5.4 Réflexion de Clôture	120
8.5.5 Calcul des Scores de l'Evaluation de l'Impact	121

Appendices

A. EPC - Questionnaire du Facilitateur	3	H. Questionnaire Aperçu Organisationnel	58
B. EPC - Questionnaire des Membres de l'Equipe	14	I. Questionnaire Evaluation d'Impact RPC	59
C. Fiche de Score Individuel EPC	23	J. Fiche Individuelle de Score d'Impact de RPC	67
D. Fiches de Travail Manuelles EPC	24	K. A Propos de la Boite à Outil et de l'Auteur	68
E. Aperçu de l'Evaluation des Capacités	32		
F. Rapport de l'Atelier d'EPC (exemple)	41		
G. Instructions pour préparer la communication	57		

A decorative border with a repeating pattern of orange and yellow geometric and organic shapes, including diamonds, rectangles, and stylized leaves, surrounding a central white rectangle.

1. Introduction au Processus

Notes

1.1 Introduction à la Boîte à Outil

Dans ce premier Chapitre, nous introduisons le processus du Renforcement Participatif des Capacités en commençant par un document sur le Renforcement des Capacités des ONG, qui place la présente Boîte à outil dans une perspective plus large. Nous partageons également les idées sur le rôle du facilitateur dans le Renforcement Participatif des Capacités.

Après l'introduction au processus, la Boîte à outil est traitée dans 7 chapitres contenant les outils réels destinés au Renforcement Participatif des Capacités :

2. Explorer les Domaines de Compétence: faire des discussions avec l'organisation sur ce qui sera l'objet de l'évaluation ;
3. Evaluation Participative des Capacités : le processus vise à faciliter l'auto évaluation des compétences des ONG ;
4. Analyser et Rendre Compte des Scores de l'Evaluation Participative des Capacités : les cadres pour réfléchir sur les résultats de l'évaluation ;
5. Atelier de Restitution et de Planification des Capacités : le processus pour faciliter la réflexion sur les résultats et la planification stratégique des capacités ;
6. Planification de la phase de mise en œuvre : outils de mobilisation du plan de renforcement des capacités ;
7. Atelier de Renforcement des Capacités et de Coordination des ONG : les processus d'action collaborative des ONG ;
8. Suivi-Evaluation du Renforcement des Capacités : les cadres et processus pour suivre le progrès des efforts de renforcement des capacités.

1.2 Renforcement des Capacités des Organisations Non Gouvernementales

Une approche de processus destinée à renforcer les organisations de développement d'apprentissage effectif.

Introduction

Il a été largement reconnu que les faibles capacités des organisations de développement constituent un obstacle au développement durable. Cependant, ce problème ne peut être défini simplement en termes de déficits au niveau des ressources humaines, financières et de formation. Le problème est une fonction qui comporte plusieurs aspects : sens limité de l'appropriation au niveau local des processus de développement ; dépendance excessive des ressources externes et de l'assistance technique ; non prise en compte de grands systèmes de facteurs environnementaux ; faible niveau d'intégration et de coordination des multiples initiatives de développement.

Au cours de la dernière décennie, il y a eu un grand débat et de la recherche poussée sur l'efficacité de la coopération technique et la question du renforcement des capacités. Ceci a conduit à une meilleure compréhension des processus de développement et des changements requis pour que les initiatives de développement soient couronnées de succès et demeurent durables.

Le document fait une introduction au concept de renforcement des capacités pour les Organisations Non Gouvernementales qui préconisent une approche qui renforce les capacités internes des organisations et non leurs capacités externes. Tous comme nous voulons apporter un changement durable au sein de la communauté, le renforcement des capacités doit commencer là où les organisations accomplissent des changements internes.

Introduction au Renforcement des Capacités

La capacité est définie comme les aptitudes des personnes et des organisations à accomplir des fonctions de façon effective, efficace et durable. La capacité est la force de quelque chose (d'un système d'une organisation, d'une personne) à faire des réalisations ou à produire.

Pour clarifier la capacité dans son contexte, il est nécessaire de répondre à la question : capacité pourquoi ? Ici, nous définissons la capacité comme étant une capacité à résoudre un problème, à réaliser ou appuyer une mission, à atteindre un certain nombre d'objectifs. Les organisations non gouvernementales ont besoin de capacité pour réaliser leurs objectifs planifiés, d'avoir un impact et d'accomplir leurs objectifs organisationnels.

Le renforcement des capacités est plus large que le développement organisationnel, à partir du moment où il prend en compte un système, un environnement ou un contexte global dans lequel les personnes, les organisations et les sociétés opèrent et entrent en interaction. C'est le processus par lequel les personnes, les groupes, les organisations, les institutions et les sociétés accroissent leurs aptitudes à : (1) accomplir des fonctions essentielles, résoudre des problèmes, définir et réaliser des objectifs ; (2) comprendre et prendre en compte leurs besoins de développement dans un contexte large et de façon durable.

Le renforcement des capacités est intimement lié au concept des organisations d'apprentissage. Une organisation d'apprentissage est celle qui change et expérimente constamment en utilisant le feedback de ses résultats pour changer sa forme et ses processus de manière à garantir leur succès. Le renforcement des capacités peut être perçu comme étant quelque chose qui transforme la culture et les modèles structurels des organisations à devenir de véritables organisations d'apprentissage.

Le renforcement des capacités est un processus continu et réciproque d'ajustement des attitudes, des valeurs et des pratiques organisationnelles des personnes tout en développant des compétences et des connaissances appropriées chez les différents intervenants dans un partenariat – pour renforcer les capacités de chaque partenaire à prendre des décisions effectives concernant sa propre vie et à assumer les conséquences de telles décisions.

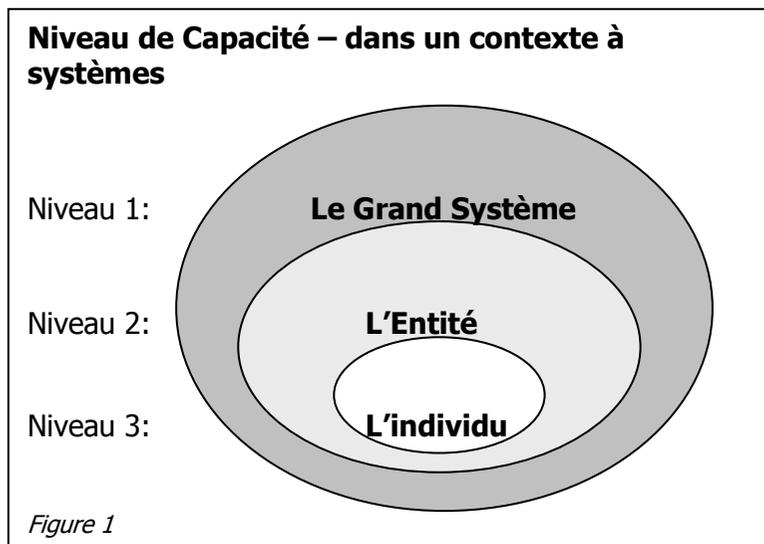
Dimensions des capacités dans un contexte à systèmes

Les questions de capacité peuvent être analysées à trois niveaux (figure 1). Très souvent, la question de renforcement des capacités est prise en compte aux niveaux individuel et organisationnel seulement. Cependant, la capacité doit être comprise au niveau des systèmes aussi. Le système est un groupe régulièrement interactif et interdépendant d'éléments qui constituent un tout unifié.

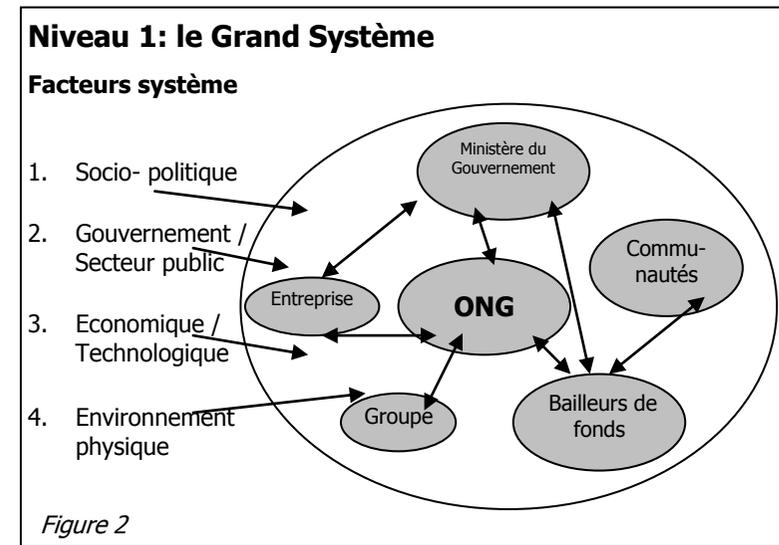
Tous les trois niveaux doivent être pris en compte lorsqu'il s'agit d'évaluer et de planifier les capacités pour opérer un changement significatif.

1. Le Système

Le plus haut niveau de capacité est le grand système ou le niveau d'environnement favorisant. Pour certaines ONG nationales, ce niveau couvre le pays ou la région entière dans laquelle elles mènent leurs opérations et toutes les sous-composantes qui sont impliquées. Pour d'autres ONG qui oeuvrent sur une base sectorielle (par exemple santé) le système prendrait seulement en compte des composantes pertinentes.



Le niveau des systèmes tient compte à la fois des organisations formelles et informelles. Seulement les organisations clés ou l'acteur dans le contexte des ONG sont pris en compte, en tenant compte de la nature des liens entre les entités. (Voir figure 2)



Dimensions des capacités au niveau des systèmes :

- Dimension politique : ce sont les systèmes qui ont pour but de satisfaire un certain nombre de besoins dans la société, y compris les systèmes de valeur.
- Dimension juridique/réglementaire : elle prend en compte les règles, les lois, les normes, les standards qui régissent le système, et qui fixent des limites pour les ONG.
- Dimension gestion ou responsabilité : elle définit qui 'gère' le système, ou qui est responsable de la planification potentielle et de la mise en œuvre, de la coordination et du suivi-évaluation, etc. des initiatives de développement dans le système des ONG.
- Dimension ressources: ce sont (informations, humaines, financières) qui peuvent être disponibles au sein du système pour développer et mettre en œuvre les initiatives des ONG.

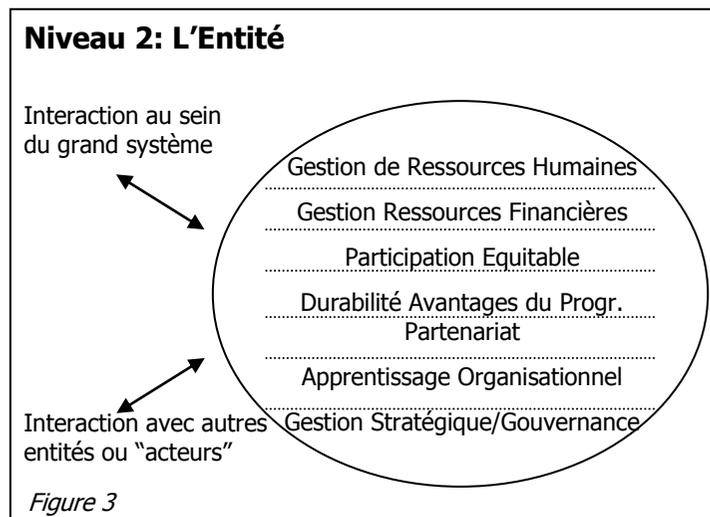
- Dimension du processus : elle comprend les interrelations, les interdépendances et les interactions entre les entités, y compris le flux des ressources et des informations, les réseaux formels et informels des personnes et les infrastructures d'appui de communication.

2. Entité ou Organisation

Il y a des dimensions typiques qui ont besoin d'être évalué et développé au niveau organisationnel (voir figure 3).

A la différence des méthodes traditionnelles de renforcement des capacités et de renforcement organisationnel qui se focalisent sur les ressources humaines, les processus et les structures organisationnelles, une approche plus globale examine toutes les dimensions de la capacité au niveau de l'entité, y compris ses interactions au sein du système.

Cela s'applique aussi aux sous-unités organisationnelles au sein de l'entité, tels que les équipes de projets, les groupes de travail, etc.



Dimension de la capacité au niveau de l'entité :

- Gestion des ressources humaines : elles sont les plus précieuses parmi les ressources de l'entité et dont dépendent essentiellement le changement, la capacité et le développement.
- Gestion des ressources financières : ce sont à la fois les ressources de fonctionnement et le capital, nécessaires pour le fonctionnement efficient et effectif de l'ONG, y compris la mobilisation des fonds.
- Participation équitable : c'est l'implication des connaissances locales et les acteurs dans le cadre de l'accès au projet et aux avantages du projet.
- Durabilité des avantages du programme : c'est l'impact des activités de l'ONG en tenant compte de différents aspects tels que les facteurs environnementaux, économiques, politiques, institutionnels et culturels.
- Partenariat : c'est la collaboration avec les autres ONG, les donateurs, les décideurs et les entités du secteur privé.
- Apprentissage organisationnel : c'est le travail d'équipe, le partage de l'information et la capacité à générer des informations conduisant à l'amélioration des pratiques courantes.
- Gestion stratégique/gouvernance : ce sont les pratiques du conseil d'administration, la planification, l'engagement par rapport aux objectifs, à la mission et à la philosophie ou la culture.

3. L'Individu

Le niveau individuel est une importante dimension de la capacité – des personnes, y compris les petits réseaux interpersonnels des individus. Le niveau individuel tient compte de la gestion intégrée, des professionnels, du personnel d'appui mais aussi de ceux qui sont bénéficiaires ou autrement ceux qui bénéficient des activités de l'ONG (groupes spécifiques de clients, segments de la société).

Ce niveau met en exergue la capacité des individus à travailler de façon efficace et efficace au sein de l'entité et du grand système.

Très souvent, le renforcement des capacités se base sur les compétences individuelles et les connaissances requises pour accomplir

la description des tâches et des postes. De plus, les dimensions de responsabilité, de performance, de valeurs et d'éthique, de stimulations et de sécurité deviennent plus importantes à ce niveau.

Processus de Renforcement des Capacités

Le renforcement des capacités doit être perçu comme un processus au niveau de toute l'organisation prenant en compte plusieurs dimensions de l'organisation et son environnement. Le développement des ressources humaines est critique au sein de ce processus, mais il n'est pas juste limité au développement de compétence et de connaissance (par exemple à travers la formation). Le processus 'd'acquisition de compétence' implique l'expression des pensées ou des opinions - l'essence de contributions significatives au renforcement des capacités introspectives.

Il y a des étapes à définir en matière de renforcement des capacités :

1. définition des étapes et formulation «du point d'entrée» du processus
2. évaluation des capacités
3. planification stratégique des capacités et repérage
4. mise en œuvre des stratégies de renforcement des capacités.
5. pérennisation de la capacité par un suivi et un repérage continus.

Il faut noter que jusqu'ici, rien n'a été décidé concernant le choix des stratégies de renforcement des capacités. En principe tout est possible, de l'Enquête Appréciative à la Gestion Totale de la Qualité, de l'Apprentissage Organisationnel à la Technologie d'Information Avancée. Le choix de l'approche de renforcement des capacités dépendra de l'évaluation de la capacité et des exercices de planification stratégique de la capacité.

Point d'Entrée du Renforcement des Capacités.

Le début de tout exercice de renforcement des capacités doit tenir compte de l'évaluation des besoins de capacité de renforcement au premier endroit. Ceci peut se faire par l'introduction du thème du renforcement des capacités dans le programme destiné aux cadres

supérieurs d'une ONG et par l'évaluation du niveau réel de connaissance et d'expérience du renforcement des capacités au sein de l'organisation.

Le renforcement des capacités peut être aussi un outil apporté par un partenaire externe (donateur, gouvernement, client, consultant) qui estime qu'il est nécessaire pour une ONG particulière. Au cas où un étranger détourne les initiatives de capacité d'une ONG, qui pourrait causer un manque d'appropriation à une étape ultérieure.

Avant de lancer le processus d'évaluation, les cadres supérieurs de l'organisation ont besoin de déterminer ses objectifs spécifiques en rapport avec l'auto évaluation. Les options vont de la capacité de repérage et de changement de suivi au fil du temps en vue de l'utilisation de l'outil pour initier un programme de développement organisationnel global.

Les mesures suivantes doivent être prises avant d'initier l'évaluation de la capacité :

- Gagner un engagement par rapport au processus entier (y compris le suivi) auprès de la direction
- Déterminer un temps raisonnable et adéquat que l'équipe d'évaluation peut consacrer à l'exercice.
- Plaider pour les avantages de terminer une telle évaluation.
- Discuter des voies et moyens par lesquels l'organisation peut créer «un environnement sain» pour les participants à l'auto évaluation. Ceci peut inclure ; l'évaluation hors site, la discussion des règles de base qui mettent en relief le respect mutuel et l'utilisation d'un facilitateur externe.

Le point d'entrée le plus courant pour l'évaluation des capacités des ONG se trouve au niveau de l'entité, ou au niveau individuel. L'évaluation des capacités de l'organisation peut par exemple être associée à l'évaluation des besoins en formation au niveau individuel afin de permettre le démarrage du processus.

Il serait utile d'explorer les domaines de compétence qui doivent être le centre d'intérêt de l'évaluation des capacités. Le Chapitre 2 donne

l'ébauche d'un atelier tenu avec l'ONG pour introduire le processus de renforcement des capacités et déterminer le centre de l'évaluation.

Evaluation Participative des Capacités

La méthode la plus appropriée pour l'évaluation des capacités des ONG est l'auto évaluation ou l'évaluation participative. Ceci est un processus par lequel une équipe d'évaluation composée de représentants de l'organisation entreprend un exercice d'évaluation qui fournit des informations sur les capacités de son organisation. L'auto évaluation a l'avantage d'apprentissage organisationnel et de renforcement de l'appropriation du processus de renforcement des capacités.

L'évaluation participative des capacités (EPC) présentée dans la présente boîte à outils utilise l'Outil d'Evaluation Participative Organisationnelle (POET), mis au point par le Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD). Le POET est une méthode qui utilise la technique « d'incident critique » pour orienter les discussions de groupe vers les capacités organisationnelles. Une équipe d'évaluation se constitue à partir du nombre de questions se rapportant aux incidents qui ont eu lieu au niveau de leur organisation en rapport aux dimensions des capacités. Chaque membre de l'équipe d'évaluation «note» le niveau de capacité, en se basant sur les discussions et sur ses propres points de vue et expériences.

Les Dimensions de Capacité typiques utilisées par l'EPC sont la Gestion des Ressources Humaines, la Gestion des Ressources Financières, la Participation Equitable, le Partenariat, l'Apprentissage Organisationnel, la Gestion Stratégique/Gouvernance. D'autres dimensions pourraient être ajoutées au moment opportun.

Les résultats de l'EPC font appel à une mesure d'objectifs des capacités de l'organisation et au degré de consensus autour du niveau de la capacité (voir graphique d'illustration dans la figure 4).

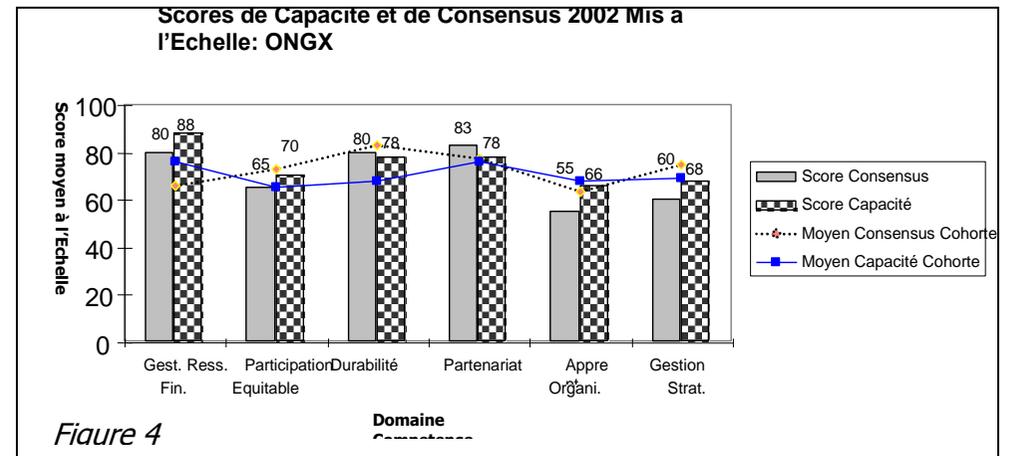


Figure 4

Les résultats de l'EPC fournissent également une méthode de repérage des capacités des ONG. Lorsqu'on évalue les capacités d'un certain nombre d'ONG similaires (une cohorte), par exemple d'un secteur ou d'une région d'ONG, un passage en revue des niveaux de capacité de ces ONG s'impose afin de permettre aux ONG de comparer leurs capacités.

Durant tout le processus l'anonymat et la confidentialité sont exigés. A cet effet, on utilise des noms de participants codés et des pseudonymes d'organisation.

L'EPC peut être utilisée comme un outil destiné à assurer le suivi des capacités, lorsqu'on l'applique de façon régulière (annuellement), mais aussi elle encourage la réflexion et l'apprentissage organisationnels.

Etapes de l'EPC :

- introduire la méthodologie et renforcer l'équipe d'évaluation ;
- organiser une session EPC (5-6 heures), de préférence par un facilitateur externe (voir chapitre 3.) ;
- analyser et rendre compte des scores de l'EPC (voir chapitre 4).

Planification stratégique des capacités et repérage

La prochaine étape dans le processus de renforcement des capacités consiste à planifier des stratégies basées sur l'évaluation. D'abord, l'ONG doit accorder la priorité aux dimensions des capacités en utilisant les résultats de l'ONG. L'ONG pourrait choisir des capacités relativement faibles tout en mettant l'accent sur les 'faiblesses'. Par ailleurs l'ONG pourrait mettre à profit les forces existantes dans sa capacité.

Après avoir accordé la priorité aux dimensions de capacité, d'autres objectifs spécifiques doivent être fixés concernant les capacités ayant la plus haute priorité. Ces objectifs doivent être fixés au cours d'un atelier de consensus avec la participation du personnel interne, et doivent être réalistes autant que possible.

Les exemples de capacités objectives portent sur :

- l'amélioration des résultats de l'EPC en termes absolus ; par exemple des résultats accrus au niveau de la gestion des ressources financières allant de 58 à 70, dans un intervalle de 3 ans.
- l'amélioration des résultats de l'EPC en rapport avec les scores des autres ONG (repérage) ; par exemple avoir de meilleurs scores plus que la cohorte signifie un score d'au moins 5 sur les 7 dimensions de capacité.
- L'amélioration du consensus autour des capacités organisationnelles ; par exemple, des scores moyens améliorés autour du consensus allant de 56 à 70, en 1 an.
- La baisse de la dépendance du financement extérieur ; exemple, pourcentage diminué du financement externe de 99% à 80%, en 2 ans.
- Le minimum de 2 nouvelles sources locales de revenus générées.
- La rotation du personnel diminué etc.

Après avoir créé les capacités, des objectifs stratégiques peuvent être identifiés. Il s'agit des exemples tels que :

- Méthodologies de Changement Organisationnels, comme l'Enquête d'Appréciation, la Gestion Intégrale de la Qualité, la Supervision des Innovations, l'Apprentissage Organisationnel, la

Transformation des Systèmes, la Technologie Avancée de l'Information, la Méthode de Résolution des Problèmes, etc. Ces méthodes peuvent être appliquées en formant les cadres aux nouveaux outils de gestion, ou par consultation des experts externes ;

- recyclage du personnel : Formation sur le tas du personnel, échange du personnel avec d'autres ONG, programmes réguliers de formation ;
- amélioration de recrutement du personnel, les motivations du personnel, et les plans de carrière pour le personnel ;
- réseautage avancé avec d'autres ONG, les agences gouvernementales, etc. ;
- amélioration de la technologie de l'information et de la communication, etc.

Certaines stratégies exigent des ressources additionnelles à mobiliser. D'autres stratégies peuvent être mises en œuvre au sein d'un programme régulier par les moyens existants. Les ONG peuvent également travailler sur des actions collaboratives en matière de renforcement des capacités en mettant au point des stratégies et plans conjoints.

Les outils de cette partie du renforcement des capacités sont l'Atelier de Restitution et de Planification des Capacités (voir chapitre 5) et le Séminaire de Collaboration des ONG (voir chapitre 7).

Mise en Oeuvre et Durabilité du Renforcement des Capacités

La mise en œuvre des stratégies de Renforcement des Capacités peut se faire par une équipe spéciale de renforcement des capacités au sein de l'ONG ou peut être gérée par un directeur chargé du renforcement des capacités. Le directeur des ressources humaines ou le directeur exécutif est habilité à faire ce genre de travail ; cependant, un directeur chargé de la croissance et du développement peut également faire ce genre de travail.

Le suivi des activités de renforcement des capacités est extrêmement important, en particulier, lorsque des stratégies 'non tangibles' sont choisies comme le changement des outils de gestion. La meilleure façon

de faire cela c'est d'informer le personnel des ONG sur les choses qui se passent quotidiennement, par exemple dans un bulletin d'information traitant des questions de capacités de façon régulière.

Une autre manière permettant de suivre l'évolution des capacités, c'est la tenue de réunions de suivi, des évaluations régulières d'impact d'EPC et en faisant un exercice d'évaluation du POET avec une ou des ONG dans une 'cohorte' pour comparer les résultats des activités de renforcement des capacités.

Les méthodes concernant cette partie décrite dans la boîte à outils sont les Ateliers de Planification et de Mise en Oeuvre (voir chapitre 6) et le suivi-évaluation du renforcement des capacités (voir chapitre 8).

Méthodologie

La boîte à outil du Renforcement Participatif des Capacités se base sur deux importantes méthodologies.

Outil d'Évaluation Participative Organisationnelle (Participatory Organisational Evaluation Tool; POET)

Le POET est un outil et un processus. En tant que outil d'évaluation participative organisationnelle, les OSC (Organisations de la Société Civile) ainsi que leurs partenaires utilisent le POET pour mesurer et montrer le profile des capacités organisationnelles et des niveaux de consensus dans sept domaines critiques, et évaluer dans le temps, l'impact de ces activités sur les capacités organisationnelles (repérage). En tant que processus de développement organisationnel, les OSC et leurs partenaires utilisent le POET pour renforcer les capacités en rassemblant le personnel au sein de groupes hétérogènes et multidimensionnels en vue de procéder à des échanges ouverts ; pour identifier les points de vue divergents en vue d'assurer la croissance ; pour créer un consensus autour des activités futures de développement des capacités organisationnelles et sélectionner, mettre en œuvre et suivre les changements organisationnels et les stratégies de développement.

Le POET a été mis au point en 1998 par Beryl Levinger du Centre pour le Développement de l'Éducation (*Education Development Center*) et Evan Bloom de Pact avec l'aide du Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD) et par plusieurs collègues des OSC. Basés sur une méthodologie appelée PROSE (Auto-Evaluation Participative Axée sur des Résultats), le POET se focalise sur les besoins d'une population utilisatrice très spécifique, des OSC du Sud et leurs partenaires.

Le Poet a été élaboré par :	
Education Development Center 55 Chapel Street Avenue, NW, 5th floor, Newton, Massachusetts 02160 Tel: 617 969 7100 Fax: 617 332 6405 Email: beryl@edc.org	Pact , Inc 1901 Pennsylvania Washington, DC 20006 Tel: 202-466-5666 Fax: 202-466-5669 Email: ebloom@pacthq.org

Technologie de Participation (Technology of Participation; ToP®)

Les méthodes de la ToP® ont été mises au point par l'Institut des Affaires Culturelles (*Institute of Cultural Affairs; ICA*). L'empreinte des activités de l'ICA est son utilisation des méthodes participatives qui aident les gens à planifier ensemble, à réfléchir sur leurs expériences et à les inciter à accomplir davantage d'actions. Les méthodes de la ToP® ont été inventées, testées et raffinées au cours de quatre décennies d'intenses activités au niveau des communautés et des organisations à travers le monde.

La technologie de participation est constituée d'un grand nombre d'outils et de techniques différents qui sont liés entre eux. Il s'agit des méthodes de facilitation pour les groupes de base et des outils de pointe pour le développement organisationnel.

Voilà quelques méthodes de ToP® :

- méthode axée sur la conversation ;
- méthode atelier consensuel ;
- processus de planification des actions ;
- processus de planification stratégique participative ;
- processus de gestion participative des projets.

Dans ce processus participatif de renforcement des capacités, les méthodes de la ToP® sont utilisées de différentes manières. La méthode axée sur la conservation orientée vers des objectifs est utilisée dans la méthode 'incidence critique' de l'Évaluation Participative des Capacités. Les parties du processus de Planification Stratégique Participative sont utilisées dans l'atelier de Restitution et de Planification des Capacités ainsi que dans les Ateliers de Mise en Ouvre. De plus, la philosophie et les principes de base de la ToP® sont les fils conducteurs à travers le processus de Renforcement Participatif des Capacités.

References:

- Canadian Institute of Cultural Affairs, 1997, *The Art of Focused Conversation: 100 Ways to Access Group Wisdom in the Workplace*, R. Brian Stanfield, General Editor.
- Capacity.org, 2002, a gateway to capacity development, <http://www.capacity.org>
- EDC / Pact, Inc, 1998: *Participatory Organizational Evaluation Tool (POET) User's Manual*, Education Development Center / Pact, Inc. See cd-rom or: <http://www.undp.org/csopp/poet.htm> (7-10-2002)
- Institute of Cultural Affairs International, 1997, *Beyond Prince and Merchant. Citizen Participation and the Rise of Civil Society*. Edited by John Burbidge.
- Institute of Cultural Affairs, 1991, 1994, 1996, 2000, 2002, *Group Facilitation Methods manuals*
- Kaplan, A. 1999. *Development dossier: the development of capacity*. Geneva: NGLS.
- Mbulu, Patrick, 1999: *Capacity Building North and South: Links and Lessons*, ICA:UK: internal paper
- Spencer, Laura J., 1989, *Winning Through Participation. Meeting the Challenge of Corporate Change with the Technology of Participation*, Kendall/Hunt.
- The Institute of Cultural Affairs at large: <http://www.icaworld.org>
- UNDP, 2002: *Capacity Assessment and Development In a Systems and Strategic Management Context*, Technical Advisory Paper No.3, MDG Division of UNDP, <http://magnet.undp.org/docs/cap/CAPTECH3.htm> (7-10-2002)
- UNDP, 2002: *Reforming Technical Cooperation for Capacity Development*, <http://capacity.undp.org> (7-10-2002)

1.3 Le Facilitateur

Introduction

L'utilisation des techniques participatives pour les objectifs de développement est largement partagée. La présente introduction est centrée sur les différents aspects de la participation et de la facilitation dans le renforcement participatif des capacités. Pourquoi avons-nous besoin de participation ? Quel est le style de leadership requis et quelles sont les différentes tâches et qualités du facilitateur.

Participation

Comme son titre l'indique, le Renforcement Participatif des Capacités désire atteindre un degré de participation au cours du processus. La participation au renforcement des capacités comporte plusieurs avantages :

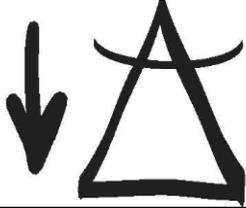
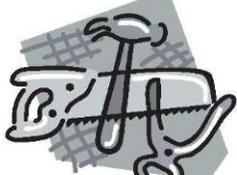
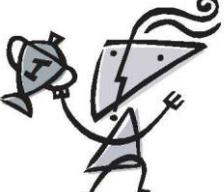
- Les plans de renforcement des capacités seront mis en œuvre au moyen du *consensus et de l'appropriation*
- Les *évaluations et les plans de qualité* peuvent être réalisés puisqu'ils utiliseront des contributions globales des connaissances disponibles
- *L'apprentissage et la croissance* sont assurés par le partage des informations et les approches novatrices destinées à accroître les connaissances et à renforcer les compétences au sein de l'organisation.

Naturellement, la participation et la facilitation comportent des idées fausses, des pièges et des inconvénients :

- *La participation n'est pas facile*. Habituellement, la participation au processus de renforcement des capacités ne s'opère pas facilement. La trop grande participation dans ce processus risque de créer des frustrations non nécessaires, surtout lorsque les attentes ne sont pas comblées. On a besoin de structures, de directives et de méthodes claires qui, presque paradoxalement, permettent à la créativité et à l'innovation d'émerger.

- *La facilitation n'est pas de l'information, de la consultation ou de la formation*. Très souvent, la participation ou la facilitation est utilisée comme un terme de couverture d'une approche 'descendante' de réunions consultatives. Ceci est différent du cas où les personnes étrangères viennent donner des conseils ou analyser les problèmes. Dans la facilitation de groupe, que nous présentons dans le Renforcement Participatif des Capacités, nous utilisons des outils et des techniques pour aider les membres d'un groupe à partager leur expertise et aperçu et de prendre collectivement des décisions qu'ils peuvent maintenir, s'approprier et mettre en œuvre. Lorsque le facilitateur n'a pas confiance au groupe ou lorsqu'il a un second plan d'action, une véritable participation ne peut pas s'opérer.
- *Subjectivité dans l'évaluation et la planification*. Une vraie menace à la qualité du processus de Renforcement Participatif des Capacités peut être la subjectivité ou «l'étroitesse» du groupe. Le processus dispose d'une approche globale intégrée, mais ne peut jamais éviter la subjectivité. Cependant, c'est la nature même du groupe qui permettra de s'approprier ou de prendre des engagements par rapport au processus.

En vue de réussir une véritable participation, des compétences et méthodes réelles de participation sont requises. Sans méthodes, «la participation» devient simplement une situation où chacun et chacune peuvent dire et faire tout ce qu'il veut faire individuellement. Cela signifie très souvent qu'un petit plan de renforcement des capacités est accompli, et la plupart des gens impliqués sentent qu'ils ont perdu un temps précieux, de l'argent et de l'énergie. Les méthodes effectives rendent possible une véritable participation. Alors, une telle participation devient créative, productive et engendre même de l'expérience.

	LEADER HIERARCHIQUE	LEADER FACILITATEUR
SUPPOSE	L'Autorité Descendante 	Le Pouvoir de la Diversité du Groupe  Perspectives Multiples
CONNAIT	Ce qu'il faut Faire 	Méthodes -Comment Faire  Les Meilleurs Outils
CHERCHE	La « Bonne » Décision 	Les Décisions que le Groupe s'Appropriera et Exécutera  Les Gens Engagés
DEPEND DE	L'Individu – La Capacité, Le Charisme, L'Expertise 	La Capacité du Groupe  L'Action Inspirée

Styles de Leadership

Le processus de Renforcement Participatif des Capacités a besoin d'un facilitateur fort. Ce facilitateur peut être un étranger, par exemple quelqu'un d'une organisation d'appui, une agence gouvernementale ou un consultant privé. Cependant, quelqu'un du service, par exemple, un membre du personnel ou du conseil, peut aussi faciliter le processus.

Le leader d'un processus de Renforcement Participatif des Capacités abandonne l'autorité de leadership hiérarchique et embrasse un style dynamique et réhabilitant toute qualité dont le leader facilitateur a besoin. Bien que le facilitateur doive être sensible aux structures hiérarchiques de l'organisation, il cherche les moyens d'aller au-delà des limites fixées par la structure et aide à créer de meilleurs comportements chez les personnes et les groupes. Adopter le style de facilitateur dans le processus de Renforcement des Capacités signifie accéder au pouvoir des perspectives diverses d'un groupe dans l'évaluation des capacités et l'analyse des réalités présentes tout en conservant le respect et l'intégrité du groupe.

Le facilitateur est préoccupé par une participation productive, globale et significative et connaît les méthodes devant engager les personnes dans l'évaluation et la planification des capacités de l'organisation. Le facilitateur ne dit pas au groupe ce qui lui convient le mieux, mais il doit être capable de guider le processus de façon à ce que le groupe lui-même trouve ce qui lui convient le mieux.

Au fur et à mesure que le facilitateur veuille arriver autant que possible à la 'bonne' décision pour le groupe, il cherche et s'ouvre à l'analyse et aux décisions que les membres de l'organisation s'approprient et mettent en œuvre.

Plutôt que de dépendre des aptitudes charismatiques et des compétences d'influence d'une personne, le facilitateur se fie et croit à la sagesse et à la capacité du groupe, reçoit des contributions sans parti pris et œuvre en faveur d'une expérience de réussite pour tout le groupe.

A la fois le leadership hiérarchique et le leadership facilitateur peuvent être appropriés pour les différentes situations. Pour ce qui est du Renforcement Participatif des Capacités, nous recommandons le dernier qui se base sur la réalité du groupe plutôt que de créer une nouvelle perspective 'de personnes étrangères'.

Tâches du Facilitateur

La première tâche du facilitateur est de permettre au groupe de réaliser des *succès* au cours du processus de Renforcement des Capacités. L'achèvement d'un processus est réhabilitant et motivant pour les participants. Le facilitateur utilise l'outil avec autant de précision que possible pour garantir le succès du processus. Ceci amène le groupe à créer un plan de renforcement des capacités.

La *consolidation de l'équipe* est la seconde tâche du facilitateur. Le fait de consolider l'équipe élargit, accroît et approfondit les relations existantes au sein du groupe. Le facilitateur utilise sa propre compassion pour le groupe comme un outil permettant de réaliser ce dessein. Le résultat de la consolidation de l'équipe est un consensus.

La *création de la résolution du groupe* est la troisième tâche du facilitateur. La création de résolution au sein d'un groupe permet d'aligner sa volonté collective dans la même direction et l'encourager à prendre des décisions en vue de parvenir à des actions. Le facilitateur permet au groupe de parvenir à ses propres décisions. Le résultat recherché est l'action.

L'*élargissement du contexte opérationnel du groupe* est la dernière tâche du facilitateur. Élargir le contexte d'un groupe c'est lui accorder assez de temps et d'espace pour mener ses activités. Le facilitateur s'appuie sur l'objectivité et la distance vis-à-vis du groupe comme outils pour élargir le contexte du groupe. Le résultat recherché est la motivation. Le fait que le facilitateur soit trop objectif et distant du groupe comporte le danger que ce dernier produise un plan de groupe superficiel.

Les Qualités du Facilitateur

Une facilitation effective est un art qui requiert une *discipline de fer au niveau de la méthode*, surtout dans l'utilisation du temps et dans ses propres relations avec le groupe. La facilitation du renforcement des capacités exige une discipline ardue dans l'utilisation du temps et une aptitude à aider le groupe à accélérer le processus ou à écarter une étape au moment opportun. La facilitation requiert de la rigueur dans la

réalisation des objectifs de la session. Elle exige du groupe des idées approfondies au fur et à mesure que les membres acceptent de partager leurs idées. Finalement, la facilitation est la discipline de respecter et d'honorer le groupe.

La facilitation effective est l'art de *savoir quand est-ce qu'il faut opérer un changement*. La facilitation d'un processus de Renforcement des Capacités requiert de la flexibilité dans la méthode et dans le style tout en tenant compte des spécificités du groupe. Le facilitateur doit répondre aux critères exigés par la situation spécifique de la session, comprendre le thème de la session et les besoins des participants, etc., et non pas ses propres besoins. Il faut reconnaître qu'il n'y a jamais de session idéale cependant, chacune pouvant être une bonne session. La facilitation du Renforcement des Capacités veut dire être flexible à propos du suivi des procédures spécifiques de la méthode.

La facilitation effective s'est d'être *pleinement engagé dans le processus en étant pleinement responsable de ses résultats*. Un bon facilitateur prendra toute les précautions pour garantir la réussite d'une session. Il doit s'investir pour que la session produise les effets escomptés. La facilitation effective requiert une préparation : à la fois intellectuelle et émotionnelle. Le facilitateur prend des engagements vis-à-vis du groupe.

Au même moment, la facilitation effective requiert un *détachement*. Un bon facilitateur ne s'accroche pas à ses propres idées parce que c'est la décision du groupe qui a la plus grande priorité dans le processus de renforcement des capacités. Le facilitateur ne tient pas compte de ses réalisations personnelles ; ce qui est plus important c'est la réussite du groupe. Il ne fait pas appel à ses émotions au cours du processus. Il prendra ses distances vis-à-vis du groupe afin de lui permettre d'être productif.

References:

- Institute of Cultural Affairs, 1991, 1994, 1996, 2000, 2002, Group Facilitation Methods manuals
- Imaginal Training, 1996, 2000, International Facilitator's Companion, <http://www.imaginal.nl>



2. Explorer les
Domaines
de **Compétence**

Notes

2.1 Introduction

Avant de commencer réellement l'évaluation des Capacités d'une organisation il y a lieu de faire certaines discussions avec l'organisation sur *ce qui* sera l'objet de l'évaluation.

Le facilitateur externe et interne peut organiser un atelier avec la direction de l'ONG pour explorer les domaines de compétence de l'évaluation. Cela créera l'engagement au processus et centrera l'évaluation des capacités. En plus, on peut profiter de cet atelier pour créer le vrai 'point d'entrée': pourquoi voulons-nous le renforcement des capacités ? Où devons-nous commencer? Quel sera le rôle du facilitateur ?

L'évaluation des capacités présentées dans cette Boîte à Outil de RPC est basée sur l'Outil d'Evaluation Organisationnelle Participative (POET). Après la première rencontre le facilitateur pourrait adapter et tailler sur mesure l'évaluation des capacités selon les contributions faites par l'ONG. Peut-être les 7 domaines de compétence ne seront pas appropriés aux besoins de l'ONG. Le facilitateur pourrait être amené à opérer des changements dans les questionnaires de l'évaluation.

Cette section donne des instructions pour les préparatifs et les étapes d'un atelier de 2 heures mené avec l'ONG pour explorer les domaines de compétence. Elle donne aussi des directives sur comment adapter et tailler sur mesure l'évaluation des capacités selon cette rencontre sans compromettre l'intégrité du processus de l'évaluation. Elle utilise certains matériels des Appendices et certains fichiers du cd-rom de RPC.

2.2 Explorer les Domaines de Compétence avec l'ONG

Introduction

Il est important de créer le vrai 'point d'entrée' pour l'évaluation et la planification des capacités dans l'ONG. C'est le début d'un long processus dans lequel vous faciliterez le renforcement des capacités.

Nous voulons que le renforcement des capacités provienne autant que possible 'au sein' de l'organisation. Cela donnerait les interventions les plus appropriées et créera l'engagement, l'appropriation et la durabilité des actions.

On ne saurait exclure aucune contribution externe, mais le centre de l'évaluation des capacités et les planifications doivent provenir de l'intérieur : c'est un processus d'apprentissage interne.

Donc il est important de commencer à introduire tout le processus à l'ONG et d'avoir son impression sur l'évaluation et la planification, et de créer en même temps l'orientation ou la portée de l'évaluation.

En temps que facilitateur interne ou externe du processus de renforcement des capacités, vous pouvez planifier une rencontre avec la direction de l'ONG pour leur présenter le processus de renforcement des capacités et d'explorer les domaines de compétence.

Préparatifs Pratiques

Pour cette réunion il est important d'avoir quelques informations de base sur le processus de renforcement des capacités en question. Vous pouvez montrer des exemplaires des Questionnaires de l'Évaluation (Appendice A. et B., pour tous les participants) et les fiches de Score d'Évaluation (Appendice C.) et un exemplaire d'un rapport d'évaluation (Appendice F.)

Préparer les papiers géants suivants à présenter durant l'atelier :

- Objectifs de la rencontre
- Aperçu du processus de renforcement des capacités
- Aperçu des 7 Domaines de compétence du POET

Autres matériels requis pour cet atelier :

- Papiers géants et marqueurs pour prendre des notes

Un groupe de facilitateurs (expérimenté) peut aisément faciliter une telle réunion. Cependant il est utile d'avoir un assistant qui pourrait prendre note des discussions de groupe.

Aperçu du Programme

9.00	Bienvvenue et introduction
9.30	Explorer les Domaines de compétence
10.00	Pause
10.30	Présenter les Domaines de compétences du POET
11.00	Déterminer le Centre d'Intérêt de l'Evaluation
11.35	A Résoudre et Prochaines Etapes
12.00	Clôture

2.3 Atelier: Explorer les Domaines de Compétences avec l'ONG

INTRODUCTION

(page 27)

L'introduction peut couvrir les domaines suivants :

1. Contexte : Objectifs et agenda de la réunion.
2. Historique du processus : pourquoi sommes-nous là? Et comment nous nous sommes retrouvés ensemble ?
3. Introduction au processus de Renforcement des Capacités : étapes, objectifs, et attentes.
4. Rôle du facilitateur durant tout le processus de l'évaluation et de la planification.

[30 minutes]

But Rationnel : introduire le processus de renforcement des capacités et déterminer le centre d'intérêt de l'évaluation des capacités.

But Expérimental : s'impliquer dans la planification des capacités et comprendre les différents domaines de compétence de l'organisation.

EXPLORER LES DOMAINES DE COMPETENCES

Dans l'évaluation des capacités, on doit analyser certains domaines de l'organisation.

Commencer à explorer les domaines de compétences en faisant un brainstorming sur un papier géant :

1. Qu'est-ce qu'une ONG ?
2. Quelles sont les parties importantes de l'organisation ?
3. Quelles sont les fonctions critiques d'une ONG ?
4. Qu'est-ce qui fait la réussite d'une ONG ?

[30 minutes]

PRESENTATION DES DOMAINES DE COMPETENCES DU POET

(page 28)

1. Introduire le processus de l'Evaluation Participative des Capacités et le POET.
2. Présenter les 7 domaines de compétences du POET:
 - Gestion des Ressources Humaines
 - Gestion des Ressources Financières
 - Participation Equitable
 - Durabilité des Avantages du Programme
 - Partenariat
 - Apprentissage Organisationnel
 - Gestion Stratégique/ Gouvernance

[30 minutes]

DETERMINER LE CENTRE D'INTERET DE L'EVALUATION

1. Regarder les domaines de compétence qui ont été explorés par le groupe (brainstorming sur le papier géant).
2. Comment cadrent-ils avec les différents Domaines de compétence du POET ?
3. Lequel des Domaines de compétence du POET semble être le plus important et qui doit être inclus dans l'évaluation des capacités? Lequel peut-on exclure?
4. Quels autres domaines de compétences doit-on ajouter?

[30 minutes]

RESOUDRE

La dernière partie de la réunion peut couvrir les questions pratiques sur l'évaluation des capacités (voir aussi prochain chapitre).

1. Qui doit participer à l'évaluation (*essayer d'encourager une grande participation*) ?
2. Qu'est-ce qui peut bloquer la participation active dans l'évaluation (exemple la langue, le genre, les questions sensibles) ?
3. Comment peut-on maximiser la participation ?
4. Prochaines étapes : qu'est-ce qui sera documenté dans cette rencontre ? Quand et où aura lieu l'évaluation ?

[30 minutes]

Temps Total : 2 heures

INTRODUCTION

1. Contexte

Définir l'ordre du jour de l'atelier et discuter les objectifs

Le but de cette première rencontre est de présenter le processus de renforcement des capacités et de déterminer le centre de l'évaluation des capacités qui va suivre.

Durant cette réunion vous aimeriez que l'ONG commence à se sentir impliquée dans la planification des capacités et de comprendre les différents domaines de compétence de l'organisation.

Cette réunion permettra à l'organisation de donner une orientation à l'évaluation et à la planification des capacités.

2. Historique du processus

Engager une conversation avec l'ONG sur les raisons qui ont fait que le processus de renforcement des capacités a démarré. En tant que facilitateur il est important de comprendre ses raisons, mais cela est également important pour l'organisation : quels ont été les problèmes ou défis qui leur ont fait penser qu'ils ont besoin de renforcer leurs capacités ? D'où viennent les problèmes : de la direction, du conseil d'administration, du personnel, des agents de terrain, du groupe cible ? Quelles autres raisons externes voient-ils ? Y a-t-il une raison pour l'évaluation et la planification des capacités de la part des bailleurs ou d'autres intervenants ?

Nous devons créer le besoin de l'évaluation des capacités et la planification aussi bien que le niveau d'engagement que cette ONG doit suivre à travers un processus d'évaluation. Le processus sera difficile et pourra causer des changements dans l'organisation.

3. Introduction au processus de renforcement des capacités

A ce niveau il est aussi bon de regarder l'ensemble du processus et la portée de l'exercice. Un processus de renforcement des capacités typique ressemblerait à ceci :

1. Formulation du 'point d'entrée' au processus (cette phase!)
2. Evaluation des capacités
3. Planification Stratégique des capacités
4. Mise en oeuvre des stratégies de renforcements des capacités
5. Soutien des capacités par le suivi continu et le repérage

L'étape 1-3 peut aller jusqu'à 6 mois, selon le type de type de stratégies/activités planifiées et le besoin de mobilisation de ressources financières externes et la prise de décisions. La mise en œuvre des plans de renforcement des capacités s'étend habituellement sur 3-5 ans.

Discuter les attentes de l'ONG en terme de soutien. Quel type de relation est développée dans ce cas ?

4. Rôle du Facilitateur

Le rôle du facilitateur (externe) doit être clarifié.

Le rôle du facilitateur est de permettre à l'ONG d'évaluer ses propres capacités et de planifier ses interventions. Le facilitateur réunira les gens de l'organisation et essaiera d'être neutre. Il apportera des outils et des techniques à l'ONG pour évaluer et planifier ses propres capacités. Son rôle est aussi d'assurer l'intégrité du processus, la pleine participation et la qualité de l'évaluation et du plan.

Au préalable discuter le rôle du facilitateur avec l'ONG et définir clairement les tâches du facilitateur et les autres personnes impliquées dans l'évaluation.

PRESENTATION DES DOMAINES DE COMPETENCES DU POET

1. Introduire l'EPC et le POET

L'Évaluation Participative des Capacités (EPC) est un atelier d'un jour qui guide l'ONG à travers un certain nombre d'étapes en analysant les différents domaines de l'organisation.

L'EPC utilise les éléments de **l'Outil de l'Évaluation Participative Organisationnelle (Participatory Organisational Evaluation Tool; POET)**. Cela a été élaboré en 1998 à l'intention du PNUD pour aider les ONG dans l'auto évaluation du renforcement des capacités.

Le POET est une méthode qui utilise 'l'incident critique' pour focaliser les discussions de groupe autour de la capacité organisationnelle. Une équipe d'évaluation est menée à travers un certain nombre de questions se référant aux incidents qui sont advenus dans leur organisation par rapport aux dimensions de capacité. Chaque membre de l'équipe de l'évaluation 'note' le niveau de capacité, selon les discussions et ses propres perceptions et expériences.

Le POET donne des informations statistiques qui peuvent être facilement administrées et analysées aussi en comparaison à d'autres ONG. Durant tout le processus l'anonymat des scores de capacité de chaque personne et les scores de l'organisation doit être garanti (si c'est partagé avec les autres).

Après l'évaluation participative des capacités le facilitateur documentera et analysera les données. Cela sera publié au cours d'un atelier de restitution et de planification dans lequel l'organisation verra les résultats de l'évaluation et programmera de nouvelles stratégies de renforcement des capacités.

2. Présentation des domaines de compétences du POET

Il y a 7 domaines de compétences d'une ONG qui sont évalués dans le POET.

Présenter les domaines de compétence :

- Gestion des Ressources Humaines : les plus précieuses des ressources de l'ONG et sur lesquelles dépend d'abord le changement, la capacité et le développement.
- Gestion des Ressources Financières : à la fois les ressources de fonctionnement et le capital, requises pour le fonctionnement efficient et efficace de l'ONG, y compris la mobilisation des fonds.
- Participation Equitable : implication des connaissances locales et des intervenants liés à l'accès au projet et aux avantages du projet sur les groupes cibles.
- Durabilité des Avantages du Programme : impact des travaux de l'ONG en voyant différents aspects tels que les facteurs environnementaux, économiques, politiques, institutionnels et culturels.
- Partenariat : collaboration avec d'autres ONG, bailleurs, décideurs, et entités du secteur privé.
- Apprentissage Organisationnel : le travail d'équipe, le partage des informations et la capacité de générer des informations qui conduisent à l'amélioration des pratiques courantes.
- Gestion stratégique/ Gouvernance: les pratiques du conseil d'administration, la planification, l'engagement par rapport aux buts, à la mission et à la philosophie ou à la culture.

Dans cette présentation vous pourrez utiliser des éléments de capacités et vous référer à certaines questions et déclarations spécifiques qui sont utilisées durant l'évaluation (voir le Questionnaire EPC du Facilitateur dans l'appendice A)

2.4 Adapter l'Évaluation des Capacités

1. Introduction

Chaque ONG a ses propres caractéristiques, son environnement et ses besoins. Cela suppose donc que l'évaluation de chaque ONG doit être spécifique aussi. Cependant, il y a aussi plusieurs 'caractéristiques générales' que vous aurez à évaluer dans chaque ONG sans tenir compte de son contexte spécifique.

L'évaluation des capacités dans le Renforcement Participatif des Capacités est fondée sur l'Outil d'Évaluation Participative Organisationnelle (POET) qui met l'accent sur 7 Domaines de compétence :

- Gestion des Ressources Humaines
- Gestion des Ressources Financières
- Participation Equitable
- Durabilité des Avantages du Programme
- Partenariat
- Apprentissage Organisationnel
- Gestion Stratégique/Gouvernance

Ces 7 domaines de compétences couvrent une large gamme d'éléments de capacité, qui nous permettent d'évaluer 'les caractéristiques générales' de l'ONG. D'autre part, en choisissant ces dimensions spécifiques des capacités, nous fixons aussi une certaine norme pour l'ONG, presque en la disant ce qui est bon ou mauvais. Le choix de nos dimensions de capacité dans une évaluation incorporera aussi une certaine orientation ou norme que nous nous sommes fixée. Il est important de comprendre la dynamique que cela peut créer.

Pour adapter la configuration de l'évaluation des capacités nous devons regarder 3 aspects :

1. La méthodologie et le concept du Renforcement Participatif des Capacités (RPC) et le POET.
2. Le changement des dimensions spécifiques de la capacité
3. Les implications pratiques

2. La Méthodologie et le Concept du RPC et du POET

Comme mentionné précédemment, le Renforcement Participatif des Capacités (RPC) utilise le POET dans l'évaluation des capacités. Il est très bien possible d'adapter l'évaluation quand le concept et la méthodologie qui sont derrière le RPC et le POET sont intacts.

Technique de "l'Incident Critique"

La méthodologie typique de cette évaluation est la technique de "l'incident critique". Vous voulez tout simplement que les gens qui font une auto-évaluation de leur ONG soient en contact avec la réalité. Partant, les questions posées au cours de l'évaluation évoluent autour des incidents, situations, projets et décisions réels qui sont propres à l'ONG. Par exemple, quand vous évaluez la capacité du 'développement du personnel' dans une ONG (comme une partie de la Gestion des Ressources Humaines), l'équipe d'évaluation discuterait du nombre et du type de formation que son personnel a récemment bénéficié et l'impact réel que cela a eu sur leur travail.

Si un facilitateur veut faire des changements spécifiques aux dimensions de capacité dans l'évaluation, il doit maintenir cet accent sur "l'incident critique" (voir page suivante).

Atelier de Restitution et de Planification

Un autre aspect important du processus du RPC est la façon dont le plan réel de capacité est conçu durant l'atelier de restitution et de planification (voir Chapitre 5). Nonobstant les dimensions spécifiques des capacités choisies dans l'évaluation des capacités, le centre du plan de la capacité sera orienté vers la levée des obstacles qui bloquent l'organisation et vers la réalisation de sa vision. Les éléments de la vision de l'ONG et les obstacles concrets qui bloquent le renforcement des capacités de l'ONG sont formulés et analysés dans l'Atelier de Restitution et de Planification.

Ainsi l'évaluation des capacités est toujours taillée sur mesure.

3. Changer les Dimensions de la Capacité

Avant de faire n'importe quel changement dans les 7 Dimensions de Capacité du POET il est utile d'étudier minutieusement le Questionnaire de l'Évaluation du Facilitateur (Appendice A).

Il y a plusieurs façons d'adapter les dimensions de capacité.

Changer le centre des Dimensions de Capacité et des Éléments existants

Toutes les questions dans l'évaluation des capacités se focalisent sur 'l'incident critique'. Le facilitateur peut facilement varier le type des incidents auxquels on fait référence. Par exemple dans beaucoup de cas l'équipe d'évaluation doit discuter la gestion des projets spécifiques de développement. Au lieu de demander des exemples de projets ou de programmes, le facilitateur peut aussi se concentrer sur les groupes cibles. Ainsi sans changer les dimensions réels il y a assez d'espace de manœuvre.

Enlever et ajouter des Éléments de Capacités

Chacune des 7 Dimensions de Capacité comporte environ 12-16 éléments. Le facilitateur peut simplement enlever ou ajouter certains éléments qui ne s'appliquent pas à l'ONG. Cela est facile quand il s'agit des petits éléments qui font partie d'un grand groupe. Par exemple, dans la dimension Gestion Stratégique il y a une liste de pratiques du conseil (éléments 87-93), qu'on peut facilement adopter.

Créer de Nouveaux Éléments de Capacité

Quand vous voulez créer des éléments de capacité complètement nouveaux il est important de garder la séquence suivante dans l'élaboration des questions d'évaluation :

1. Quel est le sujet général ou la dimension auquel appartient cet élément de capacité?
2. Quel type "d'incident critique" évoque la discussion autour de cet élément (ex. les projets, les décisions du personnel, les événements) ?
3. Qu'est-ce qui montre la capacité de l'ON dans ce domaine? Que doit-on discuter ?
4. Faire une déclaration qui vous permet de noter la capacité.

4. Implications Pratiques

En élaborant de nouvelles questions et déclarations pour l'Évaluation des Capacités on doit changer ceux-ci :

Questionnaires et Fiche de Score

Evidemment si certaines questions et déclarations dans l'évaluation sont altérées, on doit changer cela dans les Questionnaires de l'Évaluation du Facilitateur et des Participants (Appendices A. et B.). Aussi faudrait-il s'assurer que la fiche de score (Appendice C.) est corrigée si le nombre d'éléments dans chaque dimension a changé.

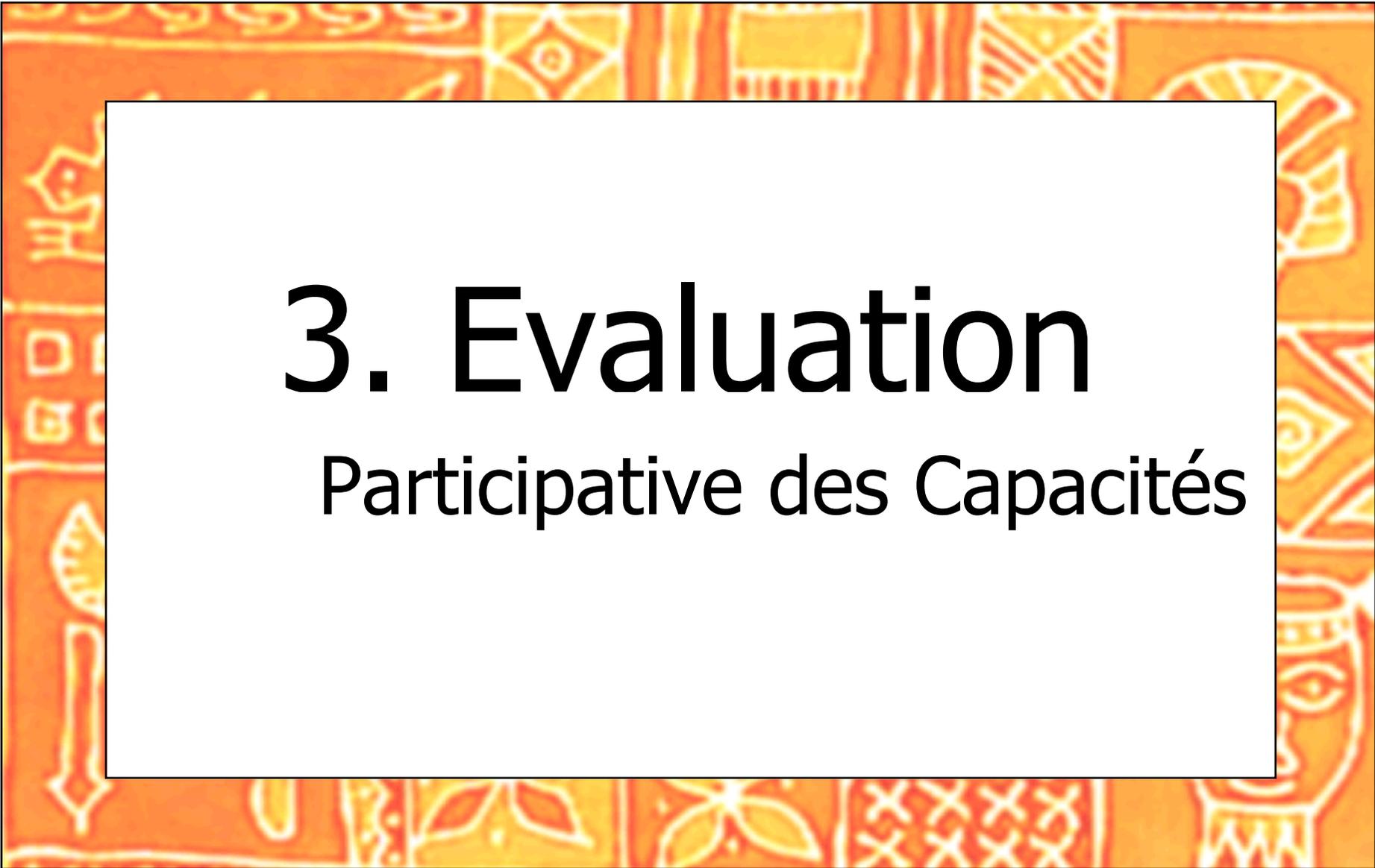
Calculatrice de Score d'EPC

La Calculatrice de Score d'EPC est une application dans MS EXCEL qui calcule automatiquement les résultats de l'évaluation. Pour pouvoir faire les changements nécessaires dans cette application, le facilitateur doit minutieusement regarder le programme existant et comprendre comment les calculs sont faits. Si des éléments de capacité sont ignorés ou ajoutés, les changements suivants sont nécessaires :

1. Ajouter de nouveaux éléments en copiant et collant une ligne existante à la place appropriée. Copier une ligne copiera automatiquement les formules requises qui font le calcul. Vous devez insérer l'élément deux fois : où les scores sont entrés (ligne 12 et inférieure) et où les scores sont calculés (ligne 42 et inférieure).
2. Si le nombre des éléments de capacité dans le domaine de compétence a changé : changer le nombre dans la Cellule L6 : Points maximum. Le score total maximum pour le domaine de compétence est le nombre de éléments multipliés par 5. Exemple, avec 13 éléments, le maximum est 65.
3. Changer les rubriques des éléments de capacité dans la colonne Y12 vers le bas. Ces rubriques sont utilisées dans les graphiques.

Aperçus des Scores

Les aperçus vides avec les résultats d'EPC (Appendice E) ont besoin d'être changés. Ces aperçus comprennent les Éléments de Capacité et les Déclarations dans les questionnaires.



3. Evaluation

Participative des Capacités

Notes

3.1 Introduction

L'évaluation des capacités est le commencement typique du processus de renforcement des capacités. Malheureusement le Renforcement des Capacités pourrait être mal interprété comme la formation ou le développement du personnel. Le Renforcement des capacités comporte une grande variété de dimensions, à différents niveaux de l'organisation.

Par conséquent, on doit mettre beaucoup plus d'accent sur l'Évaluation des Capacités que sur les ressources humaines seules. Une évaluation complète des capacités d'un ONG peut déboucher sur un renforcement des capacités effectif et significatif pour contrer les faiblesses et mettre à profit les forces.

Cet outil d'évaluation participative des capacités essaie de minimiser certaines conceptions erronées qui tournent autour du renforcement des capacités. D'abord l'évaluation des capacités et le renforcement des capacités sont quelque chose qui devrait être employé en premier lieu par les ONG elles-mêmes, plutôt que par des personnes étrangères (relatives). L'auto-évaluation ou l'évaluation participative améliore les perspicacités sur l'organisation des gens à qui elle s'adresse. C'est un outil d'apprentissage en équipe. Deuxièmement, cet outil d'Évaluation Participative des Capacités des ONG essaie d'être complet dans son approche et couvre divers domaines de compétences, en utilisant l'histoire organisationnelle comme référence.

Dans cet Atelier d'Évaluation Participative des Capacités, l'organisation discute de 7 domaines de compétences: Gestion des Ressources Humaines, Gestion des Ressources Financières, Participation Equitable, Durabilité des Avantages du Programme, Partenariat, Apprentissage Organisationnel et Gestion Stratégique/Gouvernance. Ces domaines se décomposent en une centaine de sujets différents permettant aux participants d'évaluer parfaitement les domaines de compétence de l'organisation et d'attribuer des points aux différentes rubriques/éléments de capacité. Ces résultats seront analysés plus tard et interprétés dans un rapport d'évaluation (cf. Chapitre 4) et discutés avec l'organisation dans l'Atelier de Restitution et de Planification des Capacités (cf. Chapitre 5).

Nous proposons que soit répétée une entière Evaluation Participative des Capacités à la fin d'un Programme de Renforcement des Capacités (ex. après 3 ans). Voir Chapitre 8, pour plus d'informations sur comment élaborer un système pour le Suivi- Evaluation de renforcement des capacités.

Cet outil d'évaluation utilise l'Outil Participatif d'Évaluation Organisationnelle (POET), élaboré par le PNUD. Bien que certaines questions originelles utilisées dans le POET soient changées, la méthodologie générale a été maintenue. Nous sommes reconnaissants aux premiers concepteurs du POET.

L'Évaluation Participative des Capacités est un atelier d'une journée à exécuter avec une équipe d'évaluation d'un ONG. Cette section présente les préparatifs de l'atelier et les étapes de chaque session. Elle utilise certains matériels qui se trouvent dans les Annexes et les fichiers sur le cd-rom de l'EPC.

3.2 Préparatifs

Préparation de l'ONG

Nous supposons qu'on a pris assez de temps avec l'ONG pour discuter tout le processus de Renforcement Participatif des Capacités. Au moins nous nous attendons à ce que l'ONG sache les étapes à suivre

On peut envoyer à l'avance à l'organisation une introduction au processus de renforcement des capacités.

Un aspect important de l'évaluation des capacités est la composition de l'Equipe d'Evaluation. Les Membres de l'Equipe doivent être membres du conseil d'administration de l'organisation ou du personnel. L'équipe doit être composée à la fois de cadres jeunes et anciens (personnel de soutien, technique et de direction) et il doit y avoir un équilibre raisonnable de genre. L'équipe d'évaluation doit être composée de 5 à 10 personnes, qui doivent être disponibles durant toute la journée de l'évaluation.

Dans cette évaluation des capacités, nous utilisons le cadre du POET: les 7 domaines de compétence avec toutes les différentes rubriques. Nous voulons encourager chaque facilitateur de regarder de façon critique ce cadre d'évaluation et d'adapter la méthodologie à la situation spécifique de l'ONG. Cela comprend le choix d'autres domaines de compétences, l'utilisation de différents sujets de discussion et la formulation des questions de discussions et les déclarations de pointage. Evidemment cela doit être fait en étroite collaboration avec l'ONG.

Préparatifs pratiques

S'assurer qu'il y a assez de copies des documents suivants (voir appendices et cd-rom de RPC):

- Questionnaires d'Evaluation (Appendice B., pour tous les participants)
- Fiches de Score d'Evaluation (Appendices C., pour tous les participants)

Préparer les papiers géants suivants à présenter durant l'atelier :

- Aperçu de l'atelier
- Définition des Capacités et Processus de Renforcement des Capacités
- Objectifs et Avantages de l'Evaluation Participative des Capacités
- Rôle du Facilitateur et règles de base
- Explication du processus de pointage

Autres matériels requis pour cet atelier :

- Papiers géants et marqueurs pour prendre des notes

Un facilitateur de groupe (expérimenté) peut aisément faciliter cet atelier. Cependant il serait avantageux d'avoir un assistant qui peut co-faciliter les parties et prendre notes des discussions de groupe.

3.3 Evaluation Participative des Capacités

Aperçu du Programme

9.00	Bienvenue
9.05	Introduction
9.30	Evaluation 1: Gestion des Ressources Humaines
10.30	Pause
10.45	Evaluation 2: Gestion des Ressources Financières
11.30	Evaluation 3: Participation Equitable
12.15	Evaluation 4: Durabilité des Avantages du Programme
13.00	Déjeuner
14.00	Evaluation 5 : Partenariat
14.30	Evaluation 6: Apprentissage Organisationnel
15.30	Pause
15.45	Evaluation 7: Gouvernance / Gestion Stratégique
16.30	Prochaines Etapes et Réflexion de Clôture
17.00	Clôture

3.3.1 Introduction à l'Évaluation Participative des Capacités

Dans cette partie, en 30 minutes, présenter au groupe :

1. Qu'est-ce que c'est que la Capacité / le Renforcement des Capacités
2. Évaluation des Capacités et Processus de EPC
3. Objectifs de l'Atelier et Avantages de l'Évaluation
4. Rôle du Facilitateur et Règles de Base
5. Questionnaire de l'Évaluation et Fiches de Score

1. Capacité et Renforcement des Capacités

(D'abord : demander au groupe le sens de "capacité", ensuite présenter :)

La Capacité se définit comme l'aptitude des individus et des organisations de réaliser des fonctions de façon effective, efficace et durable. La capacité est la force de quelque chose (un système, une organisation, une personne) de réaliser ou de produire.

Les domaines de compétences des ONG que nous pouvons considérer sont:

- Gestion des Ressources Humaines : comment traiter avec le personnel
- Gestion des Ressources Financières : avoir de l'argent et négocier avec
- Participation Equitable : implication des groupes cibles
- Durabilité des Avantages du Programme : comment vos projets peuvent avoir de l'impact
- Partenariat : liaisons effectives avec d'autres intervenants
- Apprentissage Organisationnel : partage et apprentissage à partir des informations
- Gestion Stratégiques/Gouvernance: regarder l'image global

Le Renforcement des Capacités est un processus en 5 étapes :

1. Définition des étapes et formulation du 'point d'entrée' du processus.
2. Évaluation des capacités
3. Planification Stratégique des Capacités et repérage
4. Mise en oeuvre des stratégies de renforcement des capacités
5. Soutien des Capacités par le suivi continu et le repérage

Cet atelier d'évaluation des capacités est juste le début du processus.

2. Évaluation des Capacités

L'Évaluation des Capacités est le processus de partager délibérément des informations sur différents domaines de compétence et de traiter ces informations en une analyse organisationnelle qui aidera à créer un plan de renforcement des capacités.

L'Évaluation des Capacités implique :

- Collecte des données par discussions de groupe et 'pointage' individuel
- Documentation et analyse des données par une équipe de pointage
- Rapportage (transmission) à l'organisation et discussion des résultats
- Planification du Renforcement des Capacités

L'Outil d'Évaluation Organisationnelle Participative (POET) a été élaboré en 1998 par le PNUD pour aider les ONG à s'auto évaluer pour le renforcement des capacités.

Le POET est bâti autour du concept que les ONG sont très capables d'évaluer leur propre capacité quand elles sont suffisamment facilitées.

Le POET est une méthode qui utilise la technique de "l'incident critique" pour se concentrer sur les discussions de groupe à propos de la capacité organisationnelle. Cette équipe d'évaluation est menée à travers un certain nombre de questions se référant aux incidents qui sont advenus à leur organisation par rapport aux dimensions de capacité. Chaque membre de l'équipe d'évaluation 'note' alors le niveau de capacité, selon les discussions et ses propres points de vue et expériences.

Le POET fournit des informations statistiques qui peuvent être facilement administrées et analysées aussi en comparaison à d'autres organisations. Durant tout le processus l'anonymat des scores des capacités individuelles et les scores des organisations (si c'est partagé avec d'autres) est garanti.

3. Objectifs et Avantages

Cet atelier d'évaluation a les objectifs suivants :

- Discuter des sujets de capacité de l'organisation et partager les informations et les expériences des membres de l'équipe d'évaluation.
- Créer une perspicacité dans les domaines de compétences de l'organisation en indiquant le niveau de capacité sur différentes dimensions.
- Créer une perspicacité au niveau du consensus qui existe au sein de l'organisation à propos de la capacité actuelle.

En prenant part au processus d'évaluation de l'ONG votre organisation gagnera les avantages suivants :

- L'évaluation crée une image claire des forces et faiblesses de votre organisation.
- Elle permet à l'ONG de se comparer à d'autres organisations du même secteur
- Elle dégage un plan net de renforcement des capacités
- Elle crée l'apprentissage organisationnel, le développement d'équipe et la compréhension des différentes perspectives sur des questions de capacité
- Elle forme la fondation de base pour un suivi continu des capacités de votre organisation.

4. Rôle du facilitateur et Règles de base

Facilitateur de l'évaluation

Durant cette évaluation le facilitateur mènera quelques discussions de groupe dirigées. Le rôle du facilitateur est de :

- Guider le groupe durant les discussions en posant des questions et en sondant ;
- Prendre notes des discussions sur le papier géant pour une référence rapide ;
- Permettre une entière participation de tous les membres de l'équipe d'évaluation ;
- Chronométrer et rester concentré sur les sujets à discuter et de,
- Clarifier les questions et le processus si nécessaire.

Le facilitateur de l'évaluation ne fait pas de jugement et ne contribue pas aux discussions. Il/Elle collecte seulement les réponses et crée une plate-forme de partage des idées. Le facilitateur collectera aussi les données des scores et facilitera l'analyse des données.

Règles de base

Pour que l'évaluation des capacités soit une réussite, le groupe a besoin de s'ouvrir aux discussions et de partager les idées.

Voici quelques règles de base que nous proposons aux participants :

- Participer dans les discussions
- Permettre aux autres de contribuer
- Être ouvert et sincère à propos des capacités de l'organisation
- Basés les scores de votre capacité sur vos propres expériences, les opinions et les réflexions des discussions de groupe
- (ajouter plus de règles de base venant du groupe)

Tout ce qui sera dit durant les discussions doit être considéré comme confidentiel. Tous les scores des capacités seront traités avec l'anonymat le plus strict.

5. Questionnaire

Chaque participant reçoit une liste de questions qui guide le groupe dans l'évaluation. S'assurer que tous les participants ont une copie du questionnaire pour se référer (voir appendices B. et C.) et cd-rom RPC). Noter que le questionnaire pour les Membres de l'Equipe d'Evaluation est différent de celui du facilitateur.

Le facilitateur abordera les questions qui apparaîtront sous le titre "discussion,". Le groupe prendra environ 5 à 10 minutes pour discuter de *chaque série de questions* en tant que grand groupe.

Durant cette discussion on prendra quelques notes sur le papier géant pour une référence rapide. Chacun est encouragé à contribuer à la discussion du groupe. Essayer de rester concentré sur le sujet spécifique en question.

Après chaque série de questions on demandera au groupe de donner un score au domaine spécifique de capacité sur leurs fiches de scores.

Il y a 7 domaines de compétence qui seront évalués. L'évaluation de chaque domaine prendra 30-60 minutes, selon le nombre de discussions.

6. Fiches de Scores

Après chaque série de questions de discussion, on répondra aux **questions numérotées, en gras** à partir de la liste des questions.

Utiliser l'échelle- Likert qui apparaît sur la fiche de score accompagnatrice: 5=totalement d'accord; 4=d'accord; 3=neutre; 2=n'est pas d'accord; 1=totalement en désaccord.

Donc, pour la Rubrique No 1, si vous pensez que la formation du personnel est donnée de façon systématique par l'organisation, vous pourrez donner un "4" à cette rubrique sur votre fiche de score:

I.		II.	
Gestion des Ressources Humaines		Gestion des Ressources Financières	
Rubrique	Score	Rubrique	Score
1	4	14	
2		15	
3		16	
4		17	
5		18	

Ces scores sont donnés individuellement et de façon anonyme après chaque discussion de groupe. L'équipe de pointage calculera les scores du groupe à partir des scores individuels.

3.3.2 Evaluation des Capacités: Gestion des Ressources Humaines

Le premier domaine de compétence dans l'évaluation est la Gestion des Ressources Humaines. Quand l'équipe d'évaluation est claire à propos des instructions et du processus, l'évaluation peut alors commencer. Commencer par introduire un bref contexte pour embaucher le processus et le temps. Continuer avec les 6 séries de questions de discussion avec les pointages entre temps (se référer au questionnaire dans l'appendice A.).

Contexte

L'évaluation des Capacités des Ressources Humaines nous conduira à travers 6 discussions de groupe sur différents aspects de ce domaine, comme la formation du personnel, les capacités et les nombres de personnel, la diversité du personnel, les systèmes de rétention du personnel et la supervision. Après chaque discussion on vous demandera de répondre à 1 ou plusieurs questions individuellement sur la fiche de score.

Cet exercice prendra environ 60 minutes. Je prendrai quelques notes sur du papier géant pendant que nous discutons des sujets pour votre référence. Commençons avec la discussion 1, sur la page 2 de votre questionnaire.

Discussion 1: Formation du Personnel

A) "Quand a eu lieu notre formation du personnel la plus récente?". Cela pourrait être une formation interne ou d'autres formations auxquelles un membre du personnel a participé.

B) "Combien de fois avons-nous tenu des cours de formation de personnel au cours des 12 derniers mois ?» Quels niveaux de personnel a bénéficié de ces formations ? Ces formations font-elles partis d'un plan de développement du personnel ?

Pointage individuel :

1 Nous offrons régulièrement la formation au personnel.

Discussion 2: Formation du personnel

A) "Pour les trois cours de formation les plus récents, quelle preuve y a-t-il démontrant qu'ils ont renforcé la capacité et la performance du personnel?" "Quel changement voyons-nous maintenant dans la qualité et la quantité du travail ?

B) "A quel degré ces cours de formation ont-ils préparé le personnel à répondre à nos priorités organisationnelles ?» Se concentrant sur les priorités présentes de notre organisation, projets, changements auxquels nous faisons face : pourquoi ces cours de formation sont-ils importants pour notre organisation ?

C) "A quel degré notre formation du personnel est-elle pertinente pour nos besoins en ressource humaine?" Se concentrant sur les ressources humaines spécifiques requises, les capacités et les connaissances qu'elle a ajoutées aux personnes, pourquoi ces cours de formation sont-ils importants.

Pointage individuel :

2 Notre formation du personnel contribue directement à l'exécution des priorités de notre Organisation.

Continuer avec les discussions 3 à 6 (se référer au questionnaire dans l'appendice A.).

Si c'est fini, demander aux participants de calculer les totaux pour ce domaine de compétence et de les écrire sur leurs fiches de score.

3.3.3 *Evaluations des Capacités : GRF, Participation Equitable et Durabilité*

Après une courte pause, continuer avec les prochaines évaluations : Gestion des Ressources Financières, Participation Equitable et Durabilité des Avantages du Programme. Une fois de plus, commencer chaque évaluation avec un bref contexte pour esquisser le processus et le temps. Cela devrait être facile quand les participants sont familiers avec les discussions et les procédures de pointage. Prendre environ 3-5 minutes de pause entre les 3 évaluations. Cela pourrait être un bon moment d'introduire rapidement un exercice de stimulation pour un stimulant rapide de faire arrêter les gens, se détendre ou de bouger. Les exercices de stimulation accroîtront aussi le niveau de participation.

Après chaque évaluation, demander aux participants de calculer les totaux pour ce domaine de compétence et de les écrire sur leurs fiches de score.

II. Gestion des Ressources Financières

L'Évaluation des Capacités de Gestion des Ressources Humaines se fait par 7 discussions de groupe sur différents aspects de ce domaine, comme les procédures financières et budgétaires, la gestion des liquidités, la diversité du financement et la disponibilité des ressources. Une fois de plus, après chaque discussion on vous demandera de répondre à 1 ou plusieurs questions individuellement sur votre fiche de score.

Vous n'avez pas besoin d'être un expert en finance pour être en mesure d'évaluer cette capacité. Chacun a probablement quelques expériences avec les finances de l'organisation. On demandera à vous tous de contribuer aux discussions et de faire vos scores individuels sur ce sujet.

Cet exercice prendra environ 45 minutes. Je prendrai quelques notes sur du papier géant pendant que nous sommes en train de discuter des sujets pour votre référence. Commençons avec la discussion 1, sur la page 3 de votre questionnaire.

III. Participation Equitable

La Participation Equitable se réfère à l'implication des connaissances locales et des intervenants par rapport à l'accès et aux avantages du projet. On vous demandera de faire une relation entre cela et les projets représentatifs que l'organisation gère en ce moment. Nous aurons 6 séries de questions de discussions de groupe, chacune suivie de pointage individuel.

Les contributions à la fois du personnel de terrain et du personnel de soutien sont précieuses pour ces discussions puisque chacun pourrait avoir des perspectives différentes sur la réalité du projet.

Encore cette évaluation prendra environ 45 minutes. Commençons avec la discussion 1, sur la page 4 du questionnaire.

IV. Durabilité des Avantages du Programme

La Durabilité des Avantages du Programme est un domaine de compétence qui est très complexe. Fondamentalement elle tourne autour de différents aspects du contexte de nos projets comme l'environnement physique, économique, politique, institutionnel et culturel. Nous voulons évaluer le degré auquel l'organisation considère ces aspects durant le cours d'un projet.

Certains participants pourraient être plus informés sur ce sujet que d'autres. Cependant, quand on discute du sujet chacun peut contribuer de façon égale et on demandera à chacun de faire son pointage individuellement.

Cette discussion prendra environ 30 minutes. Commençons avec la discussion 1 sur la page 5 du questionnaire.

3.3.4 *Evaluations des Capacités : Partenariat, Apprentissage Organisationnel et Gouvernance*

Après le déjeuner, continuer avec les dernières évaluations : Partenariat, Apprentissage Organisationnel et Gouvernance/Gestion Stratégique. Suivre la même séquence : commencer avec un bref contexte suivi de discussions et du pointage. Une fois de plus, prendre 3-5 minutes de pause entre les 3 évaluations, ou prendre une pause café. S'assurer que le niveau d'énergie des participants reste assez élevé pour permettre la discussion et de continuer effectivement. Faire quelques exercices de stimulation aux moments opportuns pour stimuler le groupe.

Après chaque évaluation, demander aux participants de calculer les totaux pour ce domaine de compétence et de les écrire sur leurs fiches de score.

V. Partenariat

Le Partenariat se réfère naturellement aux relations entre l'organisation, les individus et les autres organisations. Nous mènerons 3 discussions sur ce sujet. Comme avant, après chaque discussion, on vous demandera de répondre à 1 ou plusieurs questions individuellement sur votre fiche de score.

Certains participants pourraient être plus impliqués dans les partenariats ou le réseautage que d'autres. Cependant, chacun doit être en mesure d'évaluer l'effectivité de ces relations puisque les partenariats effectifs sont visibles à travers l'organisation.

Cet exercice prendra environ 30 minutes. Je prendrai quelques notes sur du papier géant pendant que nous discutons des sujets pour votre référence. Commençons avec la discussion 1 sur la page 6 de votre questionnaire.

VI. Apprentissage Organisationnel

Cette capacité se réfère à la manière dont l'organisation collecte les informations sur les projets, les partage effectivement et résout les problèmes à travers le travail d'équipe. Elle concerne aussi les processus de prise de décisions dans l'organisation.

Chacun est concerné avec l'apprentissage organisationnel qui veut dire, chacun *doit y être* impliqué puisqu' il est en relation avec tous les aspects et tous les niveaux de l'organisation. Nous aurons 8 séries de questions de discussions de groupe, chacune suivie de pointage individuel.

Cette évaluation prendra environ 60 minutes. Commençons avec la discussion 1 sur la page 7 du questionnaire.

VII. Gouvernance/Gestion Stratégique

La Gouvernance/Gestion Stratégique a trait au contexte large de l'organisation. Les relations-bailleurs, les grandes pratiques et la mission, les buts et la philosophie de l'organisation seront discutés.

Encore, certains participants pourraient être bien au courant des questions stratégiques dans l'organisation. C'est aussi le moment de partager les informations sur ces questions et d'en tirer des leçons. Cependant, en discutant du sujet, chacun peut contribuer de façon égale et on demandera à chacun de faire son pointage individuellement.

Cette dernière évaluation prendra environ 45 minutes. Commençons avec la discussion 1 sur la page 8 du questionnaire.

3.3.5 Prochaines Etapes et Clôture

Discuter des prochaines étapes et mener une réflexion de clôture.

Prochaines Etapes

Après cette évaluation, tous les scores seront collectés et analysés en utilisant les méthodes statistiques. Cela produira un rapport complet comprenant les graphiques et une analyse de tous les différents domaines de compétence. Ça nous indiquera aussi les forces et les faiblesses *au sein* de chaque catégorie de capacité.

Nous ferons un certain nombre d'évaluations avec d'autres ONG. Ces données seront aussi analysées et compilées. Le rapport de votre organisation vous indiquera aussi les résultats d'autres organisations à comparer.

Après avoir compilé ces rapports, nous ferons un atelier de restitution (feed-back) et planification avec votre organisation pour discuter et élaborer les résultats. Cela permettra à l'organisation de faire une analyse supplémentaire de la capacité, en se concentrant sur les causes sous-jacentes des faiblesses.

Au cours de cette réunion vous allez aussi donner la priorité aux besoins de capacité et de planifier des stratégies pour le renforcement des capacités.

Aussi, partager le chronogramme de cet exercice et les moyens de communication.

Réflexion de Clôture

Prenons quelques minutes pour réfléchir sur cette journée et clôturer la rencontre.

Questions au niveau objective

- Citer certains mots ou phrases des sessions auxquels vous vous souvenez
- Citer certaines activités auxquelles vous avez participé
- A quoi d'autre vous rappelez-vous pour la journée d'aujourd'hui ?

Questions au niveau de la réflexion :

- Où étiez-vous le plus impliqué ?
- Qu'est-ce qui était moins intéressant ?
- Quel était le point saillant d'aujourd'hui ?

Questions au niveau de l'interprétation

- Qu'est-ce que vous avez appris sur votre organisation ?
- Qu'est-ce qui était important à propos de cette évaluation ?
- Comment cette évaluation pourrait être bénéfique pour notre organisation ?

Questions au niveau décisionnel

- Regardez les objectifs de l'atelier : ont-ils été atteints ?
- Que diriez-vous à vos collègues sur la journée d'aujourd'hui ?
- Que ferions-nous avant la prochaine session ?

Merci pour votre participation à cette Evaluation des Capacités. C'était une bonne expérience pour nous et je pense que les résultats seront utiles pour votre organisation



4. Analyse et
Compte Rendu
des Scores de l'EPC

Notes

4.1 Introduction

Après l'Évaluation Participative des Capacités (EPC) il y a beaucoup d'activités à faire pour l'équipe de pointage. Le présent chapitre parle de toutes les étapes qui doivent être prises en compte avant la tenue de l'Atelier de Restitution et de Planification :

- Calculer les scores de capacités et de consensus en utilisant la Calculatrice de Score de l'EPC ;
- Analyser les scores d'EPC et rédiger un rapport sur l'EPC ;
- Calculer les Scores des cohortes pour un secteur d' ONG en utilisant la Calculatrice de Groupe de l'EPC.

La section sur l'analyse des scores de groupe et la rédaction des rapports de l'EPC s'appuient sur les matériels du manuel des utilisateurs du POET. Tous les documents et fichiers de cet exercice se trouvent dans les Annexes ou sur les cd-rom du PRC.

4.2 Calculatrice de Score de l'Évaluation Participative des Capacités

La Calculatrice de score de l'évaluation participative des capacités est un logiciel d'application utilisant les feuilles MS Excel. Son but est d'aider l'équipe de pointage à calculer et à présenter les scores de l'EPC. Pendant qu'il peut être un instrument facile pour le calcul des scores, la Calculatrice n'analyse pas et ne re-vérifie pas les scores.

Étape 1 : Comment démarrer ?

Ouvrir la Calculatrice de Score vide sur votre ordinateur à partir du dossier dans lequel il est stocké ou à partir du cd-rom de RPC (nom du fichier : calculatrice de score d'EPC vide). Cela va automatiquement démarrer le MS Excel et ouvrir le fichier sur la première feuille de calcul. Puisque le fichier est 'lecture seule' vous aurez à le sauver immédiatement sous un nouveau nom en cliquant sur 'fichier, sauvegarder'. Le fichier de score vide est constitué de 15 feuilles Excel, qui peuvent être introduites en cliquant sur le tabulateur d'alimentation en bas de l'écran:

9	5. Partenariat				0,00
10	6. Apprentissage Organisationnel				0,00
11	7. Gouvernance / Gestion Stratégique				0,00
12			Moyenne	0	0
13					0,00
14	OL	MoyenneGov	Eq.Part.	GRILLE Graduee	
15	HRM	Organisational Capacities			
16	FRM	100			
17	Partn.	Faible capacite / Consensus elevé		Capacite elevé / Consensus elevé	
18	Sust				
21	sus				
22	sus				

Navigation: < Aperçu / GRH / GRF / PartEq / Dur / Partn / AppOrg / Gouv / Grap

Les feuilles Excel

Les 15 feuilles Excel dans la calculatrice de score EPC sont :

- La feuille «d'aperçu» donne un aperçu de tous les scores calculés et les deux graphiques qui représentent les scores totaux (GRID et les 7 scores de la capacité).
- Les 7 feuilles à score, un score pour chaque domaine de compétence pour introduire les scores individuels pour ledit domaine. Cette feuille va automatiquement calculer les scores des capacités et du consensus :
 1. GRH : Gestion des Ressources Humaines
 2. GRF : Gestion des Ressources Financières
 3. Part Equit : Participation Equitable
 4. Dur : Durabilité des Avantages du Programme
 5. Part : Partenariat
 6. App Org : Apprentissage Organisationnel
 7. Gouv : Gouvernance/Gestion Stratégique
- 7 feuilles graphiques (Grap GRH, Grap GRF, Grap Part Equit etc.), un pour chaque domaine de compétence qui montrera l'illustration graphique des scores de capacité et de consensus pour cette capacité. Ces graphiques seront automatiquement produites après l'introduction des scores.
- Un exemple de calcul d'EPC achevé peut être trouvé sur le CD-ROM du PRC.

Etape 2 : Informations générales

Vous pouvez commencer à enregistrer les informations générales sur la fiche « Aperçu » :

- Cell F1 : Nom de l'organisation
- Cell M1 : Date de l'atelier d'évaluation
- Cell N°2 : Nombre de répondant (entre 1-20). Ce nombre est important puisqu'il sera utilisé dans d'autres feuilles Excel.

L	M	N
Date:	12-8-2004	
Nbre. De Sondes:		9

Etape 3 : Entrée des scores

- Prendre une feuille à score individuelle (code N° « a »)
- Faire entrer les scores de ce répondant dans la partie gestion des ressources humaines dans la feuille à score gestion des ressources humaines de la calculatrice dans les colonnes B (sous le répondant a) à partir de la rangée 12 en allant vers le bas.

10	Sondes			I. Gestion des Ressources Humaines		Gesti Ress Finar
11	Element.	a	b	c	Item	Score
12	1	3			1	3
13	2	4			2	4
14	3	3			3	3
15	4	4			4	4
16	5	5			5	5
17	6	5			6	5
18	7	4			7	4
19	8	2			8	2
20	9				9	
21	10				10	

Fin de l'introduction des scores

- Poursuivre l'exercice avec la feuille à scores individuelle sur la gestion des ressources humaines du correspondant « b » et faire entrer ceux-ci dans la colonne C etc jusqu'à ce que les scores de tous les répondants soient introduits.

10	Sondes											5	10			
11	Element.	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	r		
12	1	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	2	5			
13	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	3	4			
14	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3			
15	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	5	3			
16	5	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5			
17	6	4	4	5	3	5	4	4	4	4	5	3	4			
18	7	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	3			
19	8	3	3	5	4	4	4	4	4	4	5	1	3			
20	9	3	3	5	1	4	3	3	3	3	5	2	3			
21	10	3	2	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4			
22	11	4	3	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4			
23	12	3	4	4	4	5	5	5	3	3	5	4	4			
24	13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
25	x	46	44	57	46	55	51	52	50	50	60	43	49			
26	x2	2116	1936	3249	2116	3025	2601	2704	2500	2500	3600	1849	2401			

- Continuer avec les scores pour les 6 autres domaines de compétence, faire entrer les scores à partir des 15 feuilles des scores individuelles dans les feuilles à scores de la calculatrice.
- Les scores des 10 participants peuvent être introduits dans la calculatrice dans un délai de 30 minutes.

Etape 4 : Traitement des scores des capacités et du consensus

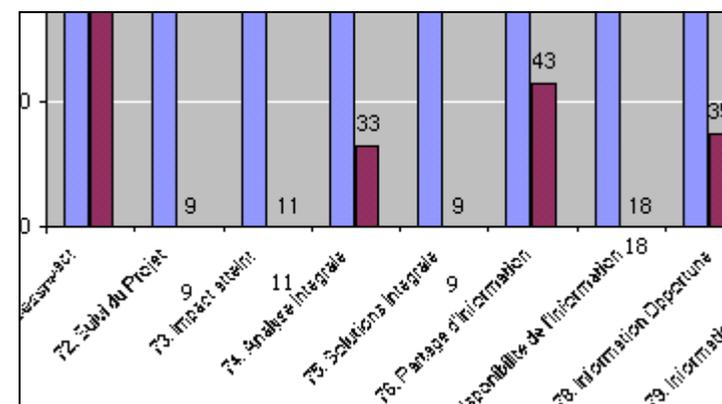
- Tous les scores standardisés des capacités et du consensus sont maintenant automatiquement calculés dans la feuille « Aperçu »

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Aperçu des Notes EPC				Nom de l'Organisation			
2								
3					Graduée		Standardisée	
4					Note Cap	Note Con	Note Cap	Note Cons
5	1. Gestion des Ressources Humaines						77,31	80,04
6	2. Gestion des Ressources Financières						62,60	82,65
7	3. Participation Equitable						67,69	44,38
8	4. Durabilité des Avantages du Programme						60,00	45,71
9	5. Partenariat						60,56	49,86
10	6. Apprentissage Organisationnel						66,31	45,38
11	7. Gouvernance / Gestion Stratégique						71,25	42,92
12	Moyenne				0	0	66,53	55,85

- Le score des capacités standardisées utilise un indice pour permettre de façon significative la comparaison de différentes capacités. Ce score peut varier de 20 à 100 et est calculé suivant les méthodes statistiques.
- Le score du consensus mesure le degré auquel les membres de l'équipe concluent des accords les uns avec les autres concernant leur évaluation d'un domaine de compétence donné. Ce score est également obtenu en utilisant les mesures statistiques pouvant varier de 20 à 100.
- Veuillez consulter la section suivante pour l'interprétation des scores des capacités standardisées.

Etape 5 : Traitement des scores

- Les scores de l'évaluation peuvent être traités dans les différents rapports.
- En vue de donner un aperçu général des scores, toutes les feuilles Excel peuvent être imprimées. Assurez-vous que vous imprimer seulement la page 1 (sur 4) de toutes les feuilles Excel. D'autres pages sont seulement utilisées pour les calculs et ne fournissent pas d'informations aussi importantes. Au total, vous pouvez fournir 15 pages de scores et de graphiques.
- Certaines ONG préfèrent seulement avoir les graphiques plutôt que les feuilles avec scores.
- Il est utile de vérifier les graphiques à partir de chaque domaine de compétence. Certains scores de consensus pourraient être inférieurs à 20. Le label de ces scores sera ensuite imprimé sous l'axe horizontal. Il est utile de « glisser-lâcher » ces labels au « niveau zéro ».



- Ces scores et graphiques peuvent être introduits dans les rapports préliminaires. Ceci sera discuté au cours de la prochaine session.

Etape 6 : Calcul des Scores gradués

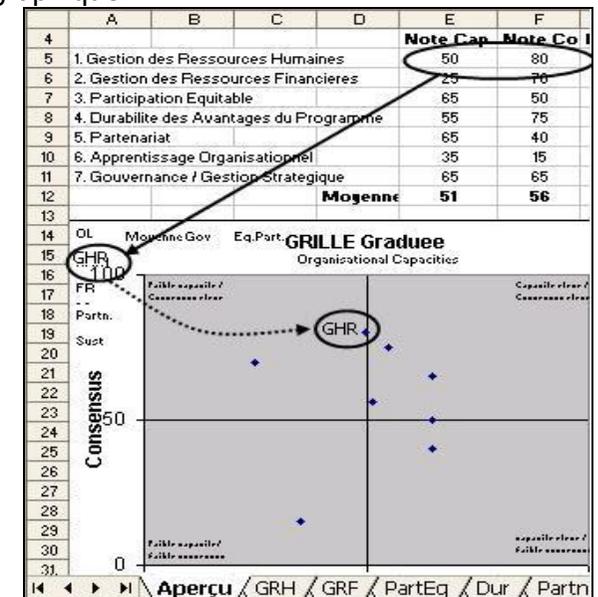
- Un score gradué est utilisé pour permettre le repérage et la recherche des normes de comparaison. Les scores gradués sont basés sur une échelle exponentielle où la valeur entre les augmentations des rangs avoisine 100. On se sert de ces scores pour créer la « GRID ».
- Pour chaque score standardisé, veuillez consulter le score gradué correspondant dans le tableau des scores dans les colonnes O et P de la feuille d'Aperçu.
- Par exemple : un score à capacités GRH de 68, 31 correspond à un score gradué de 50. Faire entrer ce score dans la cellule E5 (score à capacités gradué) :

Graduée	Note Cap	Note Co	Note Cons	Interpretation de la note Standardisee:	Note Star	Note Gradu
50	80	68,31	89,81	GRH	40 - 45	20
55	70	46,59	82,40	GRF	46 - 50	25
60	50	81,54	70,08	Parteq	51 - 55	30
65	70	74,25	85,06	Dur	56 - 60	35
70	40	81,08	60,19	Partn	60 - 63	40
75	15	68,75	31,74	AppOrg	64 - 67	45
80	65	79,00	80,81	Grn	68 - 71	50
85	51	56	70	Moyen?	72 - 74	55
90					75 - 78	60
95					79 - 81	65
100					82 - 84	70
					85 - 87	75
					88 - 89	80
					90 - 92	85
					93 - 95	90
					96 - 98	95
					99 - 100	100

- Poursuivre cet exercice pour tous les scores standardisés. Les scores moyens seront alors calculés automatiquement.

Etape 7 : Achever la GRID GRADUEE

- La GRID GRADUEE dans la feuille « Aperçu » sera automatiquement tracé. Cependant, les « labels » correspondant à chaque score GRID n'ont pas été pris en compte.
- Voyez le score gradué de chaque domaine de compétence dans les colonnes E et F. « Glisser – lâcher le label » du domaine de compétence à « la commande avec point » correspondante sur le graphique. Par exemple : si la gestion des ressources humaines a un score à capacité gradué de 50 et un score de consensus de 80, le label « GRH » doit être placé à côté de la commande avec point correspondante dans le graphique.



4.3 Rapport de l'Évaluation Participative des Capacités

Le Rapport de l'Évaluation Participative des Capacités contient un aperçu du processus d'évaluation ainsi que la première présentation de l'évaluation des scores, y compris une brève analyse ou interprétation.

Le rapport devrait fournir un aperçu clair des informations qui mèneront plus tard à des analyses et conclusions de groupe.

Traitement des scores de l'évaluation

Les données brutes des feuilles à scores individuelle de l'EPC doivent être traitées. Ceci peut se faire à travers la calculatrice de score EPC et le Modulateur Graphique de l'Excel Ms. C'est un processus facile dans lequel les scores sont simplement introduits dans les feuilles Excel MS. Ce processus permet d'aboutir à des scores de capacités et consensus calculés (voir section précédente).

Lorsque Excel Ms n'est pas disponible, les scores de capacité et de consensus peuvent être calculés à la main. Ceci est un processus qui prend assez de temps, mais il est relativement facile lorsqu'on utilise les feuilles d'exercice des scores de l'EPC (voir l'annexe D, disponible en anglais seulement). Cependant, ces calculs nous donneront seulement la capacité totale et les scores de consensus pour chaque domaine de compétence. Les scores des différents éléments de capacité ne peuvent être calculés à la main.

Rendre compte du processus d'évaluation

Il est important d'inclure une introduction du processus d'évaluation dans le rapport de l'évaluation. La non explication de l'historique de la méthodologie pourrait conduire à la mauvaise interprétation des scores. Les lecteurs du rapport qui n'étaient pas présents lors de l'évaluation peuvent ne pas comprendre le contexte de l'évaluation.

Cette partie pourrait inclure :

- l'introduction ou l'historique de l'évaluation
- la description de l'atelier de l'évaluation participative des capacités
- les objectifs de l'atelier et les avantages de l'organisation
- le rôle du facilitateur et la facilitation de l'organisation
- la méthodologie d'évaluation.

Interprétation des scores de l'évaluation

Les scores de l'évaluation (les scores des capacités et du consensus et la « GRID » doivent être accompagnés d'un catalogue d'explication et d'interprétation en vue de les rendre compréhensibles pour l'organisation.

La clé pour l'interprétation des scores de capacités standardisées est ainsi présentée dans le tableau suivant :

Scores de capacités standardisées	Interprétation
20-39	L'ONG a peu ou n'a pas de capacité dans ce domaine
40-59	Les capacités de l'ONG sont en deçà des normes acceptables de performance dans ce domaine
60-70	Les Capacités de l'ONG avoisine les normes acceptables de performance dans ce domaine
71-80	Les capacités de l'ONG sont au dessus des normes de performance acceptables dans ce domaine
81-100	Les capacités des ONG sont largement au dessus des normes acceptables de

	performance dans ce domaine.
--	------------------------------

Le score de capacité standardisé utilise un indice permettant la comparaison des différentes capacités de façon significative. Ce score peut varier de 20 à 100 et est calculé sur à partir des méthodes statistiques.

La clé pour l'interprétation des scores de consensus est ainsi présentée dans le tableau suivant :

Scores de capacités standardisées	Interprétation
20-39	Très bas niveau de consensus
40-59	Bas niveau de consensus
60-70	Niveau modéré de consensus
71-80	Haut niveau de consensus
81-100	Très haut niveau de consensus.

Les scores de consensus mesurent le degré auquel les membres de l'équipe concluent des accords les uns avec les autres concernant leur évaluation d'un domaine de compétence donné. Ce score est obtenu au moyen de l'utilisation de mesures statistiques et peut varier de 20 à 100.

Interprétation du domaine de compétence

En ce qui concerne l'interprétation, il serait utile d'inclure certains des scores qui sont pris dans chaque domaine de compétence. La calculatrice de score de l'EPC fournit aussi des scores pour chaque élément dans les différentes surfaces de capacité. Bien qu'un certain nombre de scores de capacité peut indiquer directement dans une direction (par exemple un score standardisé de 45 en gestion des ressources financières de performance) certains éléments contenus dans ce domaine les stratégies de financement pourraient être une exception à cela (par exemple les stratégies de financement pourraient être excellentes). Les scores les plus remarquables de chaque surface de capacité peuvent être relevés.

De plus, il serait utile d'inclure certains des problèmes essentiels à partir des discussions de groupe lorsqu'on fait l'interprétation des scores. Dans certains cas les incidents critiques particuliers qui conduisent à un certain nombre de scores peuvent être abordés de manière à rendre les scores plus pratiques. Les aperçus suivants peuvent être utiles au cours de l'interprétation des domaines de compétence.

Domaine de compétence # 1 : Gestion des Ressources Humaines

Les éléments de cette section de l'EPC se focalise sur le renforcement des capacités du personnel ; le déploiement du personnel, le recrutement, la compensation (salaires et avantages), l'évaluation du personnel, les occasions d'avancement, réparation de tort et résolution de conflit et pratique de supervision.

Les organisations enregistrant de meilleurs scores dans cette catégorie seront considérées comme celles disposant d'un personnel régulièrement formé ; des effectifs suffisants et un personnel compétent ; le bon conditionnement des ressources humaines permettant la rétention du personnel ; un meilleur rendement et l'observation de la morale ; des pratiques de supervision qui mènent vers la professionnalisation du personnel.

Les organisations enregistrant de mauvais scores dans cette catégorie seraient considérées comme celles disposant de peu ou de non renforcement des capacités en cours ; de personnel peu qualifié pour exécuter les tâches assignées ; des pratiques ne permettant pas la rétention du personnel ; des pratiques peu favorables à la réalisation de meilleurs scores et à l'observation de la morale ; et des pratiques de supervision de nature à sanctionner au lieu d'assurer le renforcement des capacités des ressources humaines.

Domaine de compétence # 2 : Gestion des Ressources Financières

Les éléments de cette section de l'EPC concernent les procédures et pratiques destinées à maintenir un équilibre approprié entre les dépenses et les revenus, la budgétisation, l'exactitude et l'utilité des rapports financiers, la gestion du flux des liquidités et le maintien de

niveau approprié de réserves de liquidités, la mobilisation de fonds, et le niveau de ressources disponibles.

Les organisations enregistrant de meilleurs scores dans cette catégorie seraient considérées comme des organisations prêtes à éviter les opérations pouvant aboutir à un déficit ; sérieusement enclines à allouer des ressources financières de manière à appuyer les priorités stratégiques et les missions globales ; suffisamment compétentes à produire des rapports financiers exacts et en temps opportun qui appuient les prises de décision de la direction ; prêtes à déployer des efforts pour maintenir des réserves adéquates et des liquidités pour répondre aux besoins organisationnels ; efficace dans la recherche et la diversification des contributions financières ; et capables de mener les opérations avec des moyens appropriés.

Les organisations enregistrant de faibles scores dans cette catégorie seraient considérées comme étant celles qui opèrent fréquemment en négligeant les rapports entre les dépenses et les revenus ; enclines à allouer des ressources financières de manière à ne pas tenir compte des priorités stratégiques et des missions globales ; celles qui ne sont pas de nature à générer des rapports financiers exacts et en temps approprié en vue d'appuyer les prises de décision de la direction ; non prêtes à fournir des efforts pour maintenir des réserves suffisantes et des liquidités en vue de satisfaire les besoins organisationnels ; non disposent à chercher des appuis financiers et capables à mener des opérations avec ces moyens appropriés.

Domaine de compétence # 3 Participation Equitable

Les éléments de cette section de l'EPC se focalisent sur la participation des acteurs dans les fonctions projet, surtout concernant les actionnaires traditionnellement sous représentés, changement de projet constituant initié, et le rôle du savoir et des meilleures pratiques.

Les organisations enregistrant de meilleurs scores dans cette catégorie seraient considérées comme celles ayant un degré de participation des acteurs dans tous les aspects du cycle du projet, haut degré de participation des groupes traditionnellement sous représentés ;

systèmes bien développés en vue d'adapter les programmes aux besoins des constituants, en mutation, et des capacités développées basées sur les efforts locaux et les meilleures pratiques.

Les organisations enregistrant de faibles scores dans cette catégorie seraient considérées comme participative ayant des capacités limitées pour adapter les activités des projets aux besoins de changement des acteurs ; des niveaux relativement bas de participation des acteurs dans les processus clés des projets ; et une capacité limitée à renforcer les capacités locales.

Domaine de compétence # 4 : Durabilité des avantages du programme

Dans la présente section on relève cinq différents types de pérennisation qui aboutissent au flux continu et à long terme des avantages du projet (environnemental, économique, politique, institutionnel et culturel) dans les trois phases du cycle du projet : conception, mise en œuvre et évaluation.

Des organisations enregistrant de meilleurs scores dans cette catégorie seraient considérées comme celles ayant accordé une plus grande attention à tous les cinq types de pérennisation à travers le cycle du projet.

Les organisations enregistrant de mauvais scores dans cette catégorie seraient considérées comme celles ayant accordé l'attention à un nombre limité de questions ayant trait à la pérennisation et/ou s'étant focalisé, en ce qui concerne, les avantages du programme sur certaines, pas toutes les phases du cycle du projet.

Domaine de compétence # 5 : Partenariat

Les éléments de cette section de l'EPC se focalisent sur la capacité des organisations à forger des alliances fortes avec les autres institutions afin de mieux accomplir sa mission.

Les organisations enregistrant de meilleurs scores dans cette catégorie seraient considérées comme celles aptes à créer des partenariats pour

réaliser les priorités institutionnelles ; capables de capacités permettant de développer des relations avec un nombre varié de partenaires. Les organisations sont aussi capables de négocier et de pérenniser des partenariats qui sont à la fois équitables et bénéfiques pour toutes les entités participantes.

Les organisations enregistrant de mauvais scores dans cette catégorie seraient considérées comme celles ayant des difficultés pour travailler avec les autres entités à la réalisation de missions ou priorités. Ces organisations, si elles s'engagent dans des partenariats, sont susceptibles de travailler avec un nombre limité de partenaires. Généralement, les organisations enregistrant de mauvais scores dans ce domaine ont également des compétences limitées ou de pratiques qui ne sont pas de nature à pérenniser ou à négocier des partenariats qui engendrent des bénéfices équitables et mutuels pour tous les partenaires.

Domaine de compétence # 6 : Apprentissage organisationnel

Les éléments dans cette section de l'EPC se focalisent sur la dissémination de l'information au niveau des organisations, sur la qualité, le bien-fondé et l'utilité de l'information partagée, le degré auquel des informations sont utilisées pour améliorer la performance organisationnelle, l'appui aux groupes de travail effectifs, les pratiques de gestion participative, et la qualité de l'organisation des réunions du personnel.

Les organisations enregistrant de meilleurs scores dans cette catégorie seraient considérées comme celles dont le flux d'informations internes vont dans différentes directions ; les informations générées à l'interne sont accessibles à tous ceux qui ont besoin de celles-ci et en temps opportun ; elles sont utiles et exactes ; ont une culture favorable à l'identification des leçons apprises pour améliorer la performance organisationnelle ; procèdent à un déploiement effectif d'équipes pour résoudre les problèmes organisationnels ; ont des bonnes pratiques en matière de gestion participative ; et emploient avec succès des systèmes entiers capables de résoudre les problèmes et dont les réunions de staff sont hautement productives.

Les organisations enregistrant de mauvais scores dans cette catégorie pourraient être considérées comme celles organisations ayant un flux de communication allant dans un seul sens du haut vers le bas, une culture qui ne favorise pas la collecte systématique des leçons apprises en vue d'améliorer la performance organisationnelle ; déploiement faible ou irrégulier d'équipes pour résoudre les problèmes d'ordre organisationnel ; la gestion autocratique ; des îlots isolés d'informations et des réunions de staff non effectives.

Domaine de compétence # 7 : Gestion stratégique/Gouvernance

Les éléments de cette section de l'EPC se focalisent sur les pratiques de planification stratégique ; les pratiques de gouvernance ; les engagements organisationnels aux missions, les objectifs et la philosophie ; la capacité de s'adapter aux changements au niveau de l'environnement externe ; et les objectifs stratégiques.

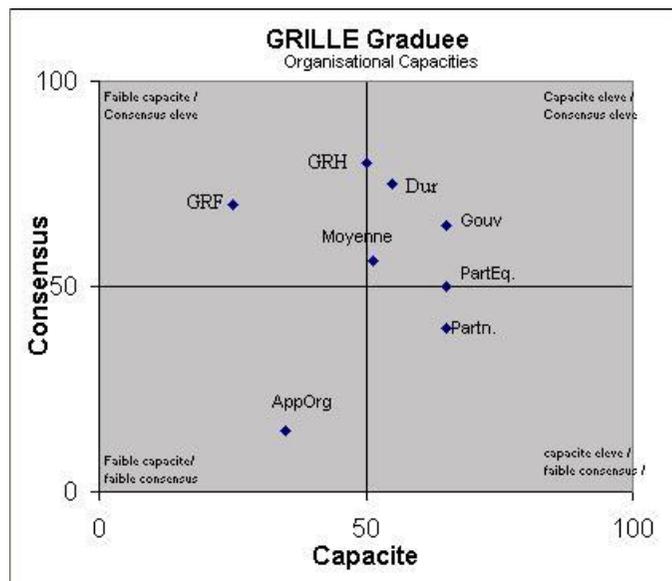
Les organisations enregistrant de meilleurs scores dans cette catégorie seraient considérées comme les organisations utilisant une planification stratégique pour mettre l'organisation dans un environnement moderne ; ayant un système de gouvernance qui contribue de façon significative à la réalisation de missions organisationnelles ; ayant un système de prise de décision conforme aux missions, aux objectifs et à la philosophie ; et employant un système bien développé permettant de fixer et d'atteindre les objectifs spécifiques.

Les organisations enregistrant de mauvais scores seraient considérées comme des organisations n'utilisant pas une planification stratégique pour doter l'organisation d'un environnement moderne ; d'un système de gouvernance qui ne contribue pas à la réalisation des missions organisationnelles ; un système de prise de décision non conforme aux missions, objectifs et à la philosophie ; et un système à l'état naissant ou minimal n'ayant pas les capacités requises pour fixer et suivre les objectifs.

Interprétation de la « GRID »

Une autre composante de la présentation est appelée GRID (traduit comme "grille" en français), qui signifie "*Guided Reflections for Institutional Development*" (Réflexions Guidées pour le Développement Institutionnel). La GRID fournit une représentation graphique des scores de l'EPC d'une ONG. Ces échelles convertissent les scores de leur consensus et de leurs capacités en points tracés sur un graphique. Une équipe d'évaluation peut choisir et tracer ces scores par domaine de compétence en vue d'explorer les forces et faiblesses relatives de leur organisation, ceci est appelé le profil du domaine de compétence de la GRID.

La GRID utilise quatre cercles différenciés par des axes horizontaux et verticaux. Les scores de capacité sont mesurés sur l'axe horizontal pendant que le niveau de consensus parmi les membres de l'équipe d'évaluation au moment de l'attribution de ces scores est montré dans l'axe vertical. Le point où les deux axes se rencontrent représente le demi point à valeur augmentée pour à la fois les scores de capacité et de consensus.



Sur la base de leurs scores de capacités et de consensus, les organisations s'inscrivent dans l'un des quatre cadres suivants

Faible capacité/ consensus élevé.

Les efforts de changement les plus importants sont ceux qui traitent des questions de besoin et d'accord. Pour les domaines de compétence qui tombent dans ce secteur, les membres de l'équipe conviennent qu'il y a un problème et sont d'accord sur la nature du problème. Le succès dans la collecte des «faibles fruits suspendus» renforce la confiance et les capacités des membres de l'équipe tout en les préparant à résoudre au fil du temps plus de questions controversées et de défi.

Capacité élevée/ consensus faible

Là où le besoin est faible mais l'accord est également faible et une discussion ultérieure est justifiée pour révéler les problèmes cachés et les performances irrégulières, des efforts de renforcement des capacités ne devraient pas être entrepris jusqu'à ce qu'un accord plus grand soit réalisé sur la nature des problèmes à résoudre.

Faible capacité/ consensus faible

Dans le cas où le besoin est élevé mais l'accord est faible et le changement peut seulement venir après que l'équipe aura réalisé un accord sur la nature du problème à résoudre.

Faible capacité/ consensus élevé.

Dans le cas où les scores de capacité et de consensus sont tous deux élevés, les membres de l'équipe devraient faire des efforts délibérés pour capitaliser les domaines de force. Les domaines de compétence qui tombent dans ce secteur peuvent être des modèles d'excellence qui peuvent être étudiés pour des indices puisque l'équipe cherche à déterminer comment mieux prendre en charge les faiblesses.

Les scores GRID sont soumis à une variété d'influence, y compris, de façon plus importante, la perception organisationnelle. Si les membres de l'équipe d'évaluation ont des grandes attentes de défi pour leur organisation, les scores de capacité peuvent être plus bas que ceux assignés par une équipe composée d'individus. En un mot, la mise en place de ce cadre peut refléter des différences dans les normes internes autant que - ou même plus que - des différences objectives.

Le GRID devrait donc être perçu strictement comme un outil qui compare l'auto-évaluation d'une organisation dans chacun des sept domaines de compétence et les auto-évaluations organisationnelles faites par organisation paires tel que présenté par l'équipe d'évaluation. Les ONG ayant des scores de capacité élevés sont mises en garde pour ne pas se mettre en doute en essayant de savoir le degré auquel les scores reflètent à la fois l'autosatisfaction et que la capacité.

Inclure l'aperçu des scores

Le Rapport sur les EPC peut également inclure un aperçu des scores de capacité et de consensus pour tous les éléments de la capacité. Ceci permettra au lecteur de mieux comprendre les scores. Cet aperçu devrait aussi inclure les énoncés exacts qui ont été utilisés dans l'évaluation pour effectivement évaluer la capacité de l'organisation. Pour créer cet aperçu, le plan du document dans l'annexe E (pouvant être aussi trouvé sur le CD-ROM RCP) peut être utilisé.

Pour créer l'aperçu, les directives suivantes doivent être suivies :

- Ouvrir le document d'aperçu vide dans le MS World (voir cd-rom RCP)
- Ouvrir également la Calculatrice de score de EPC avec les scores de l'ONG
- Copier les scores de capacité et de consensus pour le total et tous les éléments d'un domaine de compétence à partir du calculateur de scores pour la fiche d'aperçu, en utilisant « copier et coller »
- Assurer que tous les scores sont aux places appropriées.

L'EPC dans le Suivi et l'Evaluation.

Lorsque l'EPC sera répétée à la fin du Programme de Renforcement des Capacités, elle révélera des informations sur le progrès fait dans le renforcement des capacités. Veuillez noter que les scores de capacité ne sont pas nécessairement plus élevés dans cette évaluation, même si l'organisation a montré des scores d'impacts élevés au cours du programme (voir Section 7.5). L'EPC est un outil subjectif ; si les attentes ou les normes de l'organisation augmentent pendant le programme, les répondants donneront des scores relativement plus bas.

Un exemple d'un Rapport d'EPC peut être trouvé en annexe F.

Reference:

EDC / Pact, Inc, 1998: Participatory Organizational Evaluation Tool (POET) User's Manual, Education Development Center / Pact, Inc.
<http://www.undp.org/csopp/poet.htm> (7-10-2002)

4.4 Calculatrice de Score de Groupe de l'Évaluation Participative des Capacités

Introduction

Le processus de Renforcement Participatif des Capacités est très utile quant à l'application avec un groupe d'ONG. Ceci leur permettrait de comparer des scores d'évaluation mais aussi de capitaliser mutuellement les forces. Pour ce processus, il sera utile lorsque les ONG sont quelque peu similaires en taille et secteur.

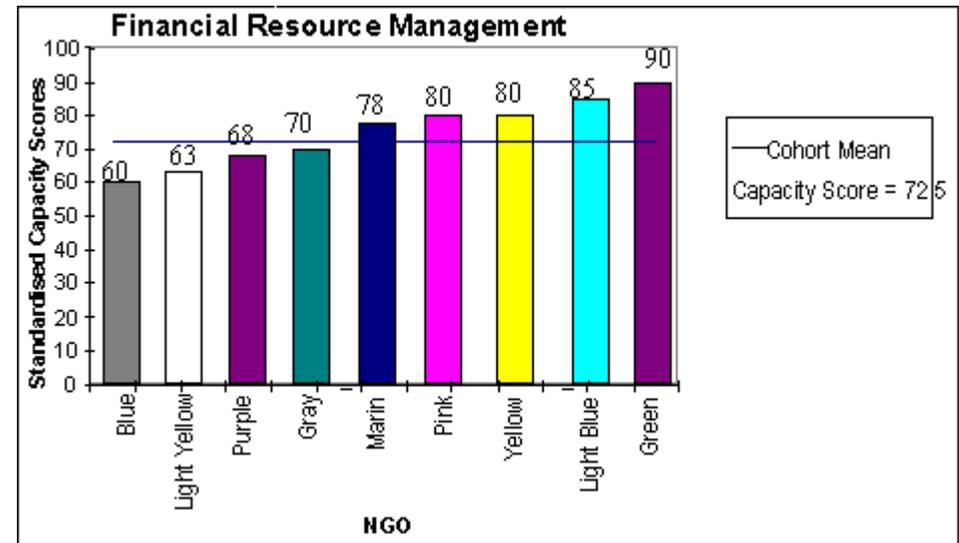
Habituellement il faudra quelques mois avant que toutes les évaluations soient terminées. Dans ce cas, les différents rapports d'évaluation ont été déjà envoyés sans une comparaison avec les ONG en utilisation les scores groupes. Lorsque toutes les évaluations ont été effectuées, il sera possible de faire l'aperçu final des scores dans le cohorte. En cas de disponibilité, de scores des ONG peuvent être évalués dans le groupe.

Il devrait être considéré que les organisations qui font partie du groupe ne déclineront pas leur identité dans les scores de groupe. La plupart des organisations préfèrent garder confidentiels leurs scores individus. En présentant les scores des groupes, chaque ONG aura un pseudonyme, qui n'est connu que par elle seule. Ainsi, l'organisation peut se comparer aux autres ONG sans donner ses propres scores.

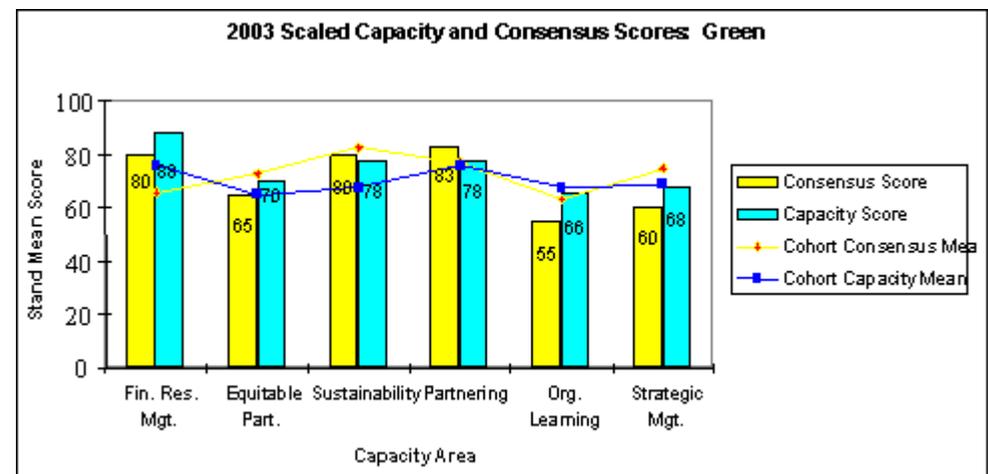
Présentation des scores groupes

Il y a différentes manières de présenter les scores groupes ("cohort scores" en anglais).

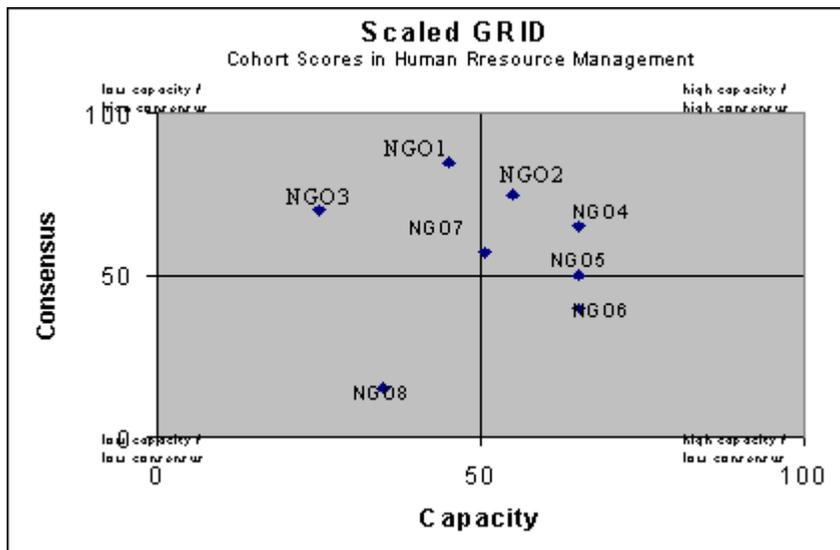
1. Présentation des scores groupes de toutes les organisations pour chaque domaine de compétence.



2. Présentation des moyennes de groupe dans les scores des ONG individuelles.



3. Tracer des «GRID » de groupe pour les différents domaines de compétence.



Calcul des Scores de Groupe

La Calculatrice de score de groupe pour l'Évaluation Participative des capacités est une autre application du logiciel utilisant les fiches MS Excel. Son but est d'assister l'équipe d'évaluation dans le calcul et la présentation des scores de groupe d'EPC. Il utilise les scores d'EPC à partir des ONG individuelles, qui ont été calculés par la Calculatrice de score EPC.

Il est utile d'avoir la capacité totale et les scores de consensus auprès de chaque ONG (copie sur papier) à portée de la main en incorporant les scores dans la Calculatrice de groupe. En outre, il est également efficace d'incorporer.

Etape 1 : Comment commencer ?

Ouvrir la calculatrice de groupe vide sur votre ordinateur à partir du dossier où il est mémorisé ou à partir du cd-rom RCP (nom du fichier : calculateur de groupe d'EPC). Ceci déclenchera automatiquement le MS Excel et ouvrira le fichier dans la fiche des scores. Puisque le fichier est « lire –uniquement » vous aurez à sauvegarder le fichier immédiatement sous un nouveau nom en tapant sur « fichier > sauvegarder ».

Le fichier de groupe vide est composé de 10 fiches Excel, qui peuvent être incorporées en tapant sur l'onglet des fichiers au bas de l'écran.

Les 10 fiches Excel dans la calculatrice de groupe d'EPC sont :

- La fiche des « scores » pour intégrer tous les scores d'EPC et qui calcule les moyennes de groupe
- Les fiches graphiques avec une représentation graphique de la capacité totale et des scores de consensus de toutes les ONG, classés par scores capacité (Tot par Cap) et scores de consensus (Tot par cons).
- 7 fiches graphiques, une pour chaque domaine de compétence avec la représentation graphique des scores d'EPC de toutes les ONG
 1. GRH : Développement des Ressources Humaines
 2. GRF : Développement des Ressources Financières
 3. Part Eq : Participation Equitable
 4. Dur : Durabilité des Avantages du Programme
 5. Part : Partenariat
 6. App.Org : Apprentissage Organisationnel
 7. Gouv : Gouvernance/Gestion Stratégique
- 1 Fiche graphique avec une représentation graphique des scores moyens des EPC pour les différents domaines de compétence.

Tous les graphiques seront tracés automatiquement après avoir intégré les scores.

Etape 2 : Incorporation des noms des ONG

- Commencez le processus en donnant à chaque ONG un pseudonyme distinct devant être utilisé dans le rapport. Les noms manquants dans la calculatrice de groupe vide sont les couleurs. Bien sûr que vous pouvez prendre n'importe quels pseudonymes de votre choix.
- Incorporez les pseudonymes et les clés aux noms réels à partir des cellules B43 et plus loin.

Reponse pour les Nom	Noir	Bleu	Brun	Vert
Noms Reels	ALQZ	ZWB	JPV	etc

Finir l'incorporation de tous les scores des EPC

- Continuez d'incorporer les scores d'EPC pour chaque ONG, et chaque domaine de compétence
- Les moyennes de groupe seront calculées automatiquement dans la colonne L.
- Au cas où vous auriez plus de 10 ONG participant dans le groupe « coupez simplement et collez » la colonne L à la droite pour créer l'espace pour plus d'ONG. Vous pouvez laisser les colonnes vides s'il y a moins de 10 ONG.

Rouge	Blanc	Jaune	Moyenne
80	82	83	76
80	65	77	75
Rouge	Blanc	Jaune	Moyenne
79	80	83	72
82	66	83	76
Rouge	Blanc	Jaune	Moyenne
77	77	80	73
74	79	80	75

Etape 3 : Commencer l'intégration des scores EPC

- Commencez à intégrer les scores des EPC de la première ONG (pseudonyme : «Noir») à partir des calculs B4 et en descendant.
- Les scores que vous devriez incorporer ici sont les scores standardisés de capacité et de consensus de l'ONG. Vous pouvez les trouver dans la fiche d'aperçu du calculateur de score de l'EPC.
- Chaque domaine de compétence a son propre bloc de rangées, par exemple les rangées 3-5 pour la gestion des ressources humaines, les rangées 7-9 pour la gestion des ressources financières etc.

	A	B
1	Resultats de la Cohor	
2	2004 ONGs	
3	Gestion des Ressourc	Noir
4	Notes Capacite	82
5	Notes Consensus	65

Etape 4 : Traitement des scores totaux

- Les scores totaux (moyennes des EPC pour chaque ONG) sont automatiquement calculés et exposés dans les rangées 32 et 33
- Pour vous permettre de les classer par score de capacité, faites ce qui suit : 1)
- Mettez en relief les scores de consensus et de capacité 2) choisissez « collez spécial » à partir du menu « Edit » :3 Allez à la cellule B32 4) choisissez « collez spécial » à partir du menu « Etat » 5) cochez l'option « coller valeurs » et « Ok »

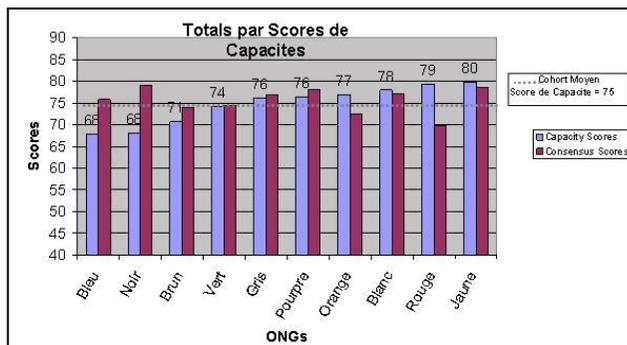
	Totaux assortis par Ca	Noir	Bleu	Brun	Vert	Gris	Orange	Pourpre	Rouge	Blanc	Jaune	Moyenne
31												
32	Notes Capacite	68	68	71	74	76	77	76	79	78	80	75
33	Notes Consensus	76	79	74	74	77	78	72	77	70	79	76

Classement des totaux par score de capacité

- Pour classer ces scores totaux des EPC par scores de capacité, faites ce qui suit :
 - 1) Mettez en relief tous les noms et scores dans les rangées 32 et 33 que vous voulez classer. 2) Choisissez « classer » dans le menu « Données » 3) Classez par « rangées 32 » et « OK »

31	Totaux assortis par Ca	Bleu	Noir	Brun	Vert	Grise	Pourpre	Orange	Blanc	Rouge	Jaune	Moyenne
32	Notes Capacité	68	68	71	74	76	76	77	78	79	80	75
33	Notes Consensus	79	76	74	74	77	72	78	70	77	79	76

- Le graphique sera à présent engendré automatiquement dans la fiche « Tot par Cap ».



- Incorporez le score moyen de groupe dans la légende sur le côté droit du graphique et faites glisser la ligne « moyenne » dans la position droite.
- Lorsqu'il y a plus ou moins de 10 ONG, changez la source des données pour le graphique en cliquant à droite du graphique, en choisissant « source de données ». Dans cette fenêtre mettez simplement en relief les données du tableau qui devraient être utilisées pour des valeurs dans le graphique.

Classement des totaux par score de consensus

- Encore, pour vous permettre de classer ces scores totaux de consensus, faites ce qui suit :
 - 1) Mettez en relief les rangées 35, 36 et 37 2) choisissez « copier » dans le menu « Edit ». 3) allez à la cellule B35. 4) choisissez « coller spécial » dans le menu « Edit ». 5) collez l'option « cochez valeurs » et « OK »
- Pour classer ces scores totaux des EPC par scores de consensus, faites ce qui suit :
 - 1) Mettez en relief tous les noms et scores dans les rangées 35, 36 et 37 que vous voulez classer. 2) Choisissez « classer » dans le menu « Données » 3) Classez par « rangées 37 » et « OK »

31	Totaux assortis par Ca	Noir	Bleu	Brun	Vert	Grise	Orange	Pourpre	Rouge	Blanc	Jaune	Moyenne
32	Notes Capacité	68	68	71	74	76	77	76	79	78	80	75
33	Notes Consensus	76	79	74	74	77	78	72	77	70	79	76

- Le graphique sera automatiquement généré à présent dans la fiche « Tot par Cons »
- Incorporez le score moyen de groupe dans la légende sur le côté droit du graphique et faites glisser la ligne « moyenne » à la position droite.
- Lorsqu'il y a plus ou moins de 10 ONG, changez la source des données pour le graphique en cliquant à droite du graphique, en choisissant « source de données ». Dans cette fenêtre mettez simplement en relief les données du tableau, qui devraient être utilisées pour les valeurs dans le graphique.

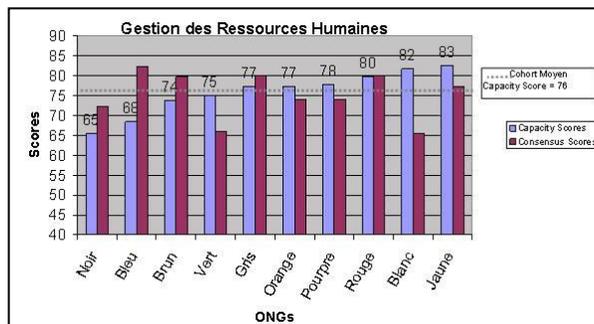
Etape 5 :

Traitement des scores du domaine de compétence

- Chaque Domaine de compétence a son propre graphique pour présenter les scores. Ces aperçus donnent plus d'informations lorsqu'ils sont classés par scores de capacité. Ceci permettra au lecteur de comparer plus facilement les ONG.
- Commencez par classer les scores des ECP pour la gestion des ressources humaines. 1) Mettez en relief tous les noms et scores devant être classés dans les rangées 35-37. 2) Choisissez « classer » dans le menu « Données ». 3) Classez par « rangée 4 », et « OK »

	Noir	Bleu	Brun	Vert	Grise	Orange	Pourpre	Rouge	Blanc	Jaune	Moyenne
3 Gestion des Ressources											
4 Notes Capacité	65	68	74	75	77	77	78	80	82	83	76
5 Notes Consensus	72	82	80	66	80	74	74	80	65	77	75

- Le graphique sera à présent automatiquement généré dans la fiche « GRH »



- Incorporez la Moyenne de groupe dans la légende sur le côté droit du graphique et faites glisser et placer la ligne « moyenne » dans la position droite.
- Lorsqu'il y a plus ou moins de 10 ONG, changez la « source des données ». Dans cette fenêtre mettez simplement en relief les données du tableau qui devraient être utilisées pour les valeurs dans le graphique.

Etape 6 : Traitement des scores moyens

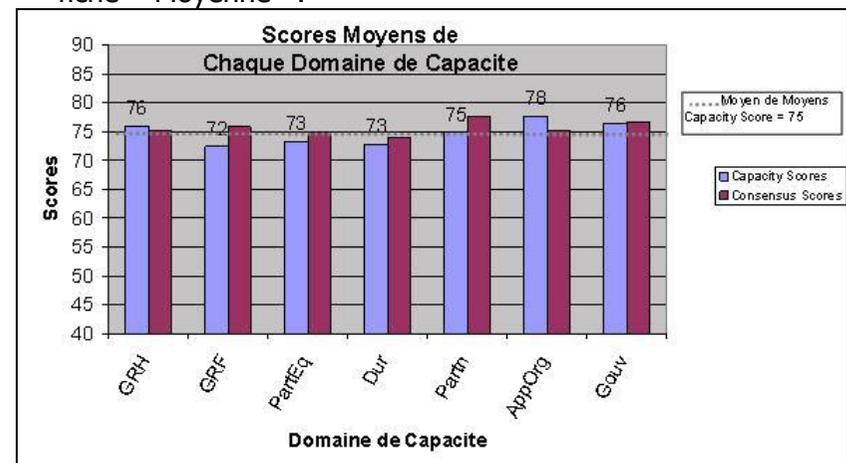
- Il pourrait être intéressant de voir quel est le domaine de compétence qui a les moyennes de groupe les plus élevées et celles qui sont les plus basses. Pour vous permettre de classer les scores moyens par Domaine de compétence, faites ce qui suit :

- 1) Mettez en relief les scores de capacité et de consensus dans les rangées 40 et 41. 2) choisissez « copier » dans le menu « Edit ». 3) Allez à la cellule B36. 4) Choisissez « coller spécial » dans la menu « Edit » 5) Cochez l'option « coller valeur » et « Ok »

- Pour classer ces scores moyens par Domaine de compétence faites ce qui suit:

- 1) Mettez en relief tous les noms et scores que vous voulez classer. 2) Choisissez « classer » dans le menu « Données » 3) « Classez par « rangée » 40 et « OK »

- Le graphique sera à présent engendré automatiquement dans la fiche « Moyenne ».



- Incorporez le score moyen total dans la légende sur le côté droit du graphique et faites glisser la ligne de « moyenne » dans la position droite.

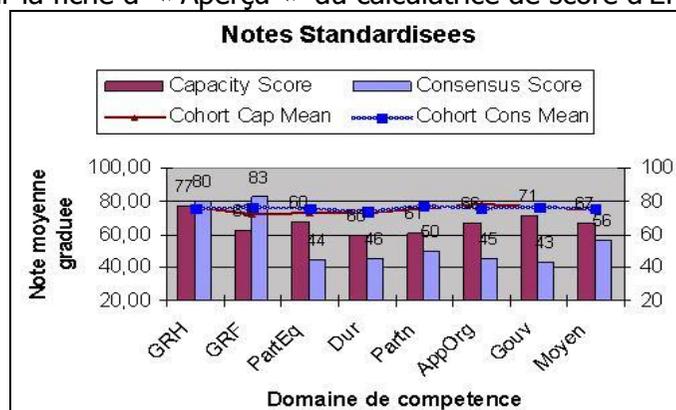
Etape 7 : Traitement des scores de groupe moyens dans la Calculatrice de Score des EPC

- Pour terminer, il est possible de créer un aperçu graphique des scores de capacité totaux d'une ONG en incluant les moyennes de groupe.
- Ouvrir la calculatrice de score des EPC avec les scores des EPC d'une ONG dans la fiche de « Aperçu »

35	Moyens de la Cohorte		
36	Graduee		
37	Note Cap	Note Cons	
38	76	75	GRH
39	72	76	GRF
40	73	75	PartEq
41	73	74	Dur
42	75	77	Partn
43	78	75	AppOrg
44	76	76	Gouv
45	75	75	Moyen

◀ ▶ ↻ 🔍 Aperçu / GRH / GRF / PartEq

- Incorporez le moyennes de groupe pour tous les domaines de compétence dans les colonnes A et B rangée 38 et en descendant.
- Le graphique avec le total des scores de capacité standardisés et les lignes avec les moyennes de groupe sera à présent reproduit sur la fiche d' « Aperçu » du calculatrice de score d'EPC.



Notes



5. Atelier de **Restitution**
et de **Planification**
des Capacités

Notes

5.1 Introduction

La planification de projet et le renforcement des capacités utilisent très souvent des approches mécaniques ou rationnelles. Ces méthodes essaient de clarifier et d'analyser les problèmes pour concevoir des solutions ou des interventions logiques. Les bénéfices des méthodes tel que le Cadre Logique sont qu'ils donnent un aperçu clair des objectifs plus élevés et des activités concrètes, et qu'ils donnent des indicateurs clairs pour le suivi-évaluation. Les désavantages des approches mécaniques et rationnelles sont qu'elles semblent être très compliquées et ne permettent pas très souvent assez de flexibilité. Les participants aux processus de conception rationnelle ou mécanique se plaignent souvent de la lourdeur d'esprit et du manque de créativité dans le processus et les résultats. Cela ne les inspire pas et parfois cela semble créer une certaine distance entre la conception et la réalité. Ni l'un ni l'autre a une participation intégrée pour créer l'engagement et l'appropriation des plans.

Dans le renforcement participatif des capacités des ONG il est crucial de créer une pleine participation et implication dans le processus. Conduire des événements pour évaluer, analyser et renforcer la capacité des organisations donnent déjà des opportunités d'apprentissage organisationnel. Ces événements doivent être hautement créatifs et inspirateurs pour les participants pour s'approprier les résultats et les orientations de renforcement des capacités. Cependant, nous avons choisi de ne pas trop rationaliser les processus. Durant l'analyse notre approche a tendance à simplifier plutôt que de rendre les choses plus compliquées.

Dans l'atelier de restitution et de planification, les participants présentent et interprètent les résultats de l'évaluation à partir du rapport d'évaluation. Cela leur permet de mettre en priorité les domaines de compétences qui ont besoin de plus d'attention dans le renforcement des capacités. La prochaine étape dans l'atelier est d'envisager les capacités futures : Qu'est-ce que nous voulons voir en place dans 3-5 ans ? Le processus continue avec des blocages d'identification qui permettent à l'organisation d'atteindre ses capacités envisagées. Cela est suivi par une session pour développer des orientations stratégiques : de nouvelles avenues de renforcement des capacités. L'atelier se termine par la décision à prendre sur les prochaines étapes pour commencer la mise en œuvre du plan.

Cet atelier de restitution et de planification se fonde sur les résultats de l'évaluation des capacités d'une organisation. Les méthodes utilisées dans cet atelier sont basées sur la Technologie de la Participation® (ToP®) Les Méthodes de Facilitation de Groupe et le processus de Planification Stratégique Participative sont développées par l'Institut des Affaires Culturelles (ICA).

Cet événement de Restitution et de Planification Stratégique des Capacités est conçu comme un atelier d'un jour organisé avec une ONG. Cette section présente les préparatifs de l'atelier et les étapes de chaque session. Elle utilise certains matériels dans les Appendices et les fichiers sur le cd-rom de RPC.

5.2 Préparatifs et Aperçu du Programme

Préparation de l'ONG

Nous supposons qu'on a pris un temps considérable avec l'ONG pour discuter tout le processus de Renforcement Participatif des Capacités. Au moins nous nous attendons à ce que l'ONG sache les différentes étapes à faire.

Après l'Évaluation Participative des Capacités nous supposons que l'organisation a reçu le premier Rapport de RPC. De préférence ce rapport est discuté avec l'organisation et un certain nombre de personnel a été impliqué dans l'analyse des implications.

Pour l'atelier de restitution et de planification des capacités une fois de plus il est important de voir la composition de l'Équipe de Planification. Contrairement à l'équipe d'évaluation cette fois-ci il serait très utile de se concentrer sur le personnel technique et de direction seulement. Les membres de l'équipe de planification pourraient être les membres du personnel ou du conseil d'administration de l'organisation, à la fois du niveau junior ou senior. Une fois de plus il doit avoir un équilibre raisonnable de genre dans l'équipe. L'équipe de planification doit être composée de 5-10 personnes, qui seront plus impliquées dans l'exécution de renforcement des capacités.

Matériels Requis

- 20+ papiers géants vierges
- Marqueurs (brun, vert, bleu) pour tous les participants
- Au moins 100 demi feuilles vierges comme cartes vierges pour le brainstorming.
- "Adhésifs muraux"/ ou d'autres moyens de présenter et de grouper les cartes avec les idées (ex. l'utilisation des scotches, atomiseur adhésif, etc.)
- Instructions des Préparatifs de la Communication copiées pour tous les participants (voir appendice G. ou cd-rom RPC).

Fiches d'Aperçu des Scores de Capacité

Avant l'atelier le facilitateur doit préparer et copier les fiches d'aperçu de tous les scores de capacité pour cette organisation (voir appendice E pour l'ébauche de ces fiches ou le cd-rom. de RPC)

Ces fiches comprennent :

- Un aperçu des scores de capacité et de consensus pour les 7 domaines de compétence, comparées à d'autres organisations de la cohorte. *Faire des copies pour tous les participants.*
- 7 feuilles séparées avec tous les scores de capacité de consensus des différentes rubriques de capacité dans chaque domaine de compétence. Ces tableaux comprennent les déclarations réelles qui ont été utilisées durant l'évaluation pour noter la capacité dans chacune des rubriques. *Faire des copies de la fiche de GRH pour tous les participants, faire des copies des autres fiches deux fois seulement.*
- Une fiche d'interprétation pour clarifier les scores standardisés. *Faire des copies pour tous les participants.*

Un facilitateur de groupe (expérimenté) peut aisément faciliter cet atelier. Cependant il est utile d'avoir un assistant qui peut co-faciliter les parties et prendre notes pour les discussions de groupes.

Papiers Géants à Préparer

- Programme de l'Atelier
- "Où sommes-nous maintenant", "Prochaines Etapes", "Objectifs de l'Atelier" et "Règles de Base"
- Fiches de Score d'Aperçu pour la Gestion des Ressources Humaines pour démontrer une communication sur les résultats de l'évaluation
- 7 fiches avec des cartes vierges pour la présentation des résultats de l'évaluation
- Aperçu des résultats de l'évaluation dans tous les domaines de compétence, par rapport aux organisations pairs dans la cohorte et les conclusions générales

Préparation de la Méthode de la Session de Consensus

Cela concerne les sessions de Contradictions Sous-Jacentes et les Orientations Stratégiques :

- Préparer 8 cartes de Symboles colorées pour le groupage, les noms-étiquettes (surnoms et la nomination des contradictions sous-jacentes)
- Préparer 9 ½ feuilles de papiers géants pour les scènes d'actions dans la session d'orientation stratégique : les pulvériser avec un atomiseur adhésif ;
- Préparer 4 papiers géants "flèche" pour nommer les orientations stratégiques
- Faire des cartes d'instructions de la session : "une idée par carte", "écrire gros", "3-7 mots par idée";
- Faire des cartes pour introduire des histoires.

Aperçu du Programme

8.30	Bienvvenue et Introduction
8.45	Présentation et Interprétation des Scores de EPC
10.15	Pause
10.45	Vision Pratique : Envisager le future
11.30	Contradiction Sous-Jacentes : Déterminer les Blocages
13.00	Déjeuner
14.00	Orientations Stratégiques : Nouvelles Avenues pour le Renforcement des Capacités
15.30	Prochaines étapes et Réflexion de Clôture
16.00	Clôture

5.3 Aperçu : Atelier de Restitution et de Planification des Capacités

INTRODUCTION & PRESENTATIONS

Réaction sur les résultats de l'évaluation (pages 61-66)

1. Introduction à l'Atelier. Où sommes-nous maintenant, quelles sont les prochaines étapes, objectifs et règles de base.
2. Démonstration d'une présentation des résultats de l'évaluation.
3. Les participants préparent leurs présentations.
4. Présentations des résultats menées par les participants
5. Mise en priorité des domaines de compétence

[1 heure 45 minutes]

Pause

But Rationnel : donner une analyse et une interprétation significatives des résultats de l'évaluation qui conduisent aux orientations stratégiques de renforcement des capacités et des prochaines étapes concrètes.

But Expérimental : être impliqué dans la planification des capacités de l'organisation et être engagé à mettre en œuvre des activités concrètes de renforcement de capacité.

VISION PRATIQUE

Envisager les capacités futures (pages 67-68)

1. Contexte, expliquer une vision pratique et pousser les participants à avoir une réflexion visionnaire.
2. Faire la chasse aux idées sur quelle capacité les gens veulent voir en place dans les 3-5 années
3. Grouper les idées selon les réalisations similaires.
4. Nommer les clusters de réalisations.
5. Réfléchir sur les résultats.

[45 minutes]

CONTRADICTIONS SOUS-JACENTES

Déterminer les blocages (pages 69-72)

1. Contexte, expliquer les contradictions sous-jacentes.
2. Faire la chasse aux idées sur ce qui nous bloque dans la réalisation des capacités envisagées
3. Grouper les idées selon les causes principales similaires
4. Nommer les clusters des contradictions sous-jacentes
5. Réflexion sur les résultats .

[1 heure 30 minutes]

Déjeuner

ORIENTATIONS STRATEGIQUES

Nouvelles avenues de renforcement des capacités (pages 73-76)

1. Expliquer les orientations stratégiques et amener les participants à réfléchir de façon stratégique.
2. Faire la chasse aux idées sur des actions concrètes à prendre ayant trait aux contradictions et allant vers les capacités souhaitées
3. Grouper et nommer les idées selon une intention similaire
4. Développer et nommer les orientations stratégiques
5. Réfléchir sur les résultats.

[1 heure 30 minutes]

REFLEXION & PROCHAINES ETAPES

Décider des premières actions (pages 77-79)

1. Expliquer les prochaines étapes dans le processus y compris les rôles des intervenants.
2. Décider des actions initiales de mises en œuvre y compris les prochaines étapes concrètes.
3. Réflexion de clôture.

[30 minutes]

Temps total : 7 h 30 (y compris les pauses)

5.3.1 Introduction à l'Atelier de Restitution et de Planification

Dans cette partie, en 15 minutes, présenter au groupe :

1. Où sommes-nous dans le Processus d'Évaluation des Capacités ?
2. Prochaines Étapes dans les Processus
3. Objectifs de l'Atelier
4. Rôle du Facilitateur et Règles de Base

1. Où sommes-nous ?

La Capacité est définie comme l'aptitude des individus et des organisations de réaliser des fonctions de façon effective, efficiente et durable. La capacité est la force de quelque chose (un système, une organisation, une personne) de réaliser ou de produire.

L'Atelier d'Évaluation des Capacités a été mené pour collecter les données concernant la capacité de l'organisation par des discussions de groupes et les 'pointage' des domaines de compétence. Nous avons utilisé l'Outil d'Évaluation Organisationnelle Participative (POET).

Les domaines de compétences des ONG concernés sont :

1. Gestion des Ressources Humaines : comment traiter avec le personnel
 - Gestion des Ressources Financières : avoir de l'argent et négocier avec
 - Participation Equitable : implication des groupes cibles
 - Durabilité des Avantages du Programme : comment vos projets peuvent avoir de l'impact
 - Partenariat : liaisons effectives avec d'autres intervenants
 - Apprentissage Organisationnel : partage et apprentissage à partir des informations
 - Gestion Stratégiques/Gouvernance: regarder l'image global

Le Rapport d'Évaluation fut compilé par notre organisation avec une image complète des résultats, ajouté aux conclusions générales sur la capacité des organisations.

2. Prochaines Étapes

Restitution des Résultats et Planification du Renforcement des Capacités

L'Atelier d'aujourd'hui comporte les parties suivantes :

- Présentation des résultats de l'évaluation par les membres du groupe
- Interprétation des résultats et priorisation des domaines de compétence à améliorer
- Planification des capacités futures
- Identification des contradictions sous-jacentes qui nous empêchent de réaliser notre vision des Capacités
- Elaboration des Stratégies de Renforcement des Capacités
- Décisions à prendre sur les prochaines étapes de la mise en oeuvre

Le Processus de Renforcement des Capacités continue...

Après cet atelier l'organisation sera en mesure de :

- Elaborer un plan d'action concrète et réaliste pour le renforcement des capacités, selon les ressources internes et externes identifiées ;
- Commencer la mise en oeuvre du plan de capacité aidé par notre organisation et les organisations pairs ;
- Pérenniser la capacité par le suivi et le repérage continu.

3. Objectifs de l'Atelier

- Partager les résultats de l'évaluation avec l'organisation ;
- Créer une plus grande perspicacité et une prise de conscience par rapport aux différences d'opinions sur les domaines de compétences et améliorer le niveau de consensus ;
- Accorder la priorité aux domaines de compétences qui ont besoin de plus d'attention selon les objectifs de l'ONG, la structure interne et l'environnement externe ;
- Créer une large vision sur les futures capacités, aussi liées aux capacités des organisations pairs dans la cohorte ;
- Explorer et analyser les causes fondamentales dans certains domaines de compétences et des blocages qui nous empêchent de développer les capacités ;
- Formuler des stratégies de mise en oeuvre pour renforcer la capacité selon les vrais engagements ;
- Explorer les ressources internes et externes à utiliser pour le renforcement des capacités ;
- Créer des étapes initiales pour démarrer le plan d'exécution de renforcement des capacités ;

En résumé, l'atelier de restitution et de planification veut donner une analyse significative et une interprétation des résultats de l'évaluation qui conduisent à un plan de renforcement des capacités approprié, réaliste et concret.

4. Rôle du Facilitateur et Règles de Base

Facilitateur de l'Atelier

Durant cet atelier de restitution et de planification, le facilitateur mènera des sessions de groupes de discussions dirigées et de brainstorming. Le rôle du facilitateur est de :

- Guider le groupe durant les discussions en posant des questions et en sondant ;
- Contribuer à la présentation ou à l'interprétation des résultats de l'évaluation si nécessaire ;
- Permettre une entière participation de tous les membres de l'équipe d'évaluation ;
- Chronométrer et rester concentrer sur les sujets à discuter, et de
- Clarifier les questions et de processus chaque fois que c'est nécessaire.

Règles de base

Pour que l'atelier de restitution et de planification soit une réussite, le groupe a besoin de s'ouvrir aux discussions et de partager les idées.

Voici quelques règles de base que nous proposons aux participants :

- Participer dans des discussions
- Laisser le temps aux autres de contribuer
- Être ouvert et sincère par rapport aux capacités des organisations
- (ajouter plus de règles de base du groupe)

5.3.2 Présentation et Interprétation des Scores de l'Évaluation Participative des

CONTEXTE

L'objectif de présenter et d'interpréter les scores de l'évaluation est de créer plus d'aperçu dans la capacité de l'organisation.

La meilleure façon de le faire est de faire présenter les résultats par les participants eux-mêmes, ce qui leur impliquera davantage et les aidera à présenter les résultats dans leurs propres mots.

A la fin de cette dernière partie le groupe aura :

- Un clair aperçu des résultats d'évaluation les plus importants ;
- Interprété les résultats pour permettre une réaction et donner un sens ;
- Accordé la priorité aux domaines de compétences les plus importants, sur la base des résultats.

[5 minutes]

But rationnel : présenter et interpréter les résultats de l'évaluation et donner la priorité aux domaines de compétences pour se concentrer sur la planification.

But expérimental : s'impliquer dans la planification des capacités et comprendre réellement la capacité des organisations.

DEMONSTRATION D'UNE PRESENTATION (page 64)

Au préalable le facilitateur doit préparer les fiches avec l'aperçu des scores de capacités

1. Lire et interpréter les résultats de l'évaluation de GRH
2. Chercher 3 éléments plus forts et 3 éléments plus faibles et pour les domaines de faible consensus
3. Faire la chasse aux idées sur les causes éventuelles des forces et faiblesses et des éléments de faible consensus
4. Faire le brainstorming sur les recommandations spécifiques dans ce domaine de compétence.
5. Ecrire les éléments les plus importants sur les cartes

[15 minutes]

PREPARER LES PRESENTATIONS (page 65)

1. Les participants s'inscrivent au domaine de compétence à présenter.
2. Clarifier la tâche et les instructions des photocopies et les fiches d'aperçu.
3. Préparation en petits groupes : des paires ou trio (ou quelques personnes) préparent leurs papiers géants de communication.
4. Vérifier le progrès en clarifiant le processus et en mettant l'accent sur les contributions personnelles des participants

[20 minutes]

PRESENTATION DES RESULTATS (page 66)

1. Chacun des 6 domaines de compétences doit être présenté par un participant : lire le papier géant (2,5 minutes).
2. Demander des questions de clarification
3. Demander si la plénière a quelque chose à ajouter.
4. Présentation finale des résultats de tous les domaines de compétences par les facilitateurs, comparée aux organisations pairs dans la cohorte.

[35 minutes]

REFLEXION (page 66)

1. Axé le groupe sur les résultats en lisant les causes et les recommandations les plus importantes (demi-feuilles)
2. Quels résultats sont plus surprenants pour vous ? Simples ?
3. Comment voyez-vous la relation entre les différents domaines de compétence ?
4. Lesquelles des causes de faiblesses et de forces semblent être plus importants ?
5. Quelles recommandations seraient plus efficaces ?
6. En regardant la réalité actuelle de votre organisation, quels sont les domaines de compétences qui semblent être les plus importants

[15 minutes]

Temps total : 1 h 30

Démonstration d'une présentation

Distribuer les polycopies de la fiche de score de capacité de GRH et la fiche d'interprétation aux participants qui lisent avec vous

1. Préparer une copie des scores de GRH sur un papier géant (voir exemple en haut à l'extrême droite). Lire le score total des capacités et les scores de capacités pour chaque élément pour le groupe. Expliquer le sens des scores (se référer à la fiche d'interprétation) : les scores en dessous de 60 indiquent une capacité très faible ; les scores entre 60 et 70 se réfèrent à un niveau plus ou moins acceptable de capacité, qui a besoin d'amélioration ; les scores au dessus de 71 et particulièrement au dessus de 80 indiquent des éléments de capacité très forts.
2. Marquer les scores de capacité plus élevés que 80 avec un "+" et les scores de capacité en dessous de 70 avec un "-". Ecrire 3 éléments plus forts et 3 éléments plus faibles (avec leurs scores) sur le papier géant de présentation (voir exemple à droite en bas de la page).
3. Chercher des domaines de faibles consensus (encercler tout score de consensus en dessous de 60) et écrire les domaines de faibles consensus, avec les scores.
4. Demander au groupe les causes ou raisons possibles des éléments forts de capacité et les écrire.
5. Demander au groupe les causes ou raisons possibles des éléments faibles de capacité et les écrire.
6. Demander au groupe les causes ou raisons possibles des éléments faibles de consensus sur les éléments de capacité et les écrire.
7. Demander au groupe les recommandations spécifiques dans le domaine de Gestion des Ressources Humaines.
8. Réfléchir sur les causes les plus importantes de capacités et de recommandations faibles et les écrire sur des demi-feuilles.

(Temps : 15 minutes)

Gestion des Ressources Humaines

		Cap. Score	Cons. Score
Score Total Standardisé dans ce Domaine de compétence		77,31	81,96
Scores dans ce Domaine de compétence			
Élément de Capacité	Déclaration de l'Évaluation	Cap. Score	Cons. Score
1. Formation du Personnel	<i>Nous offrons régulièrement la formation au personnel</i>	+ 88	55
2. Formation du Personnel	<i>Notre formation du personnel contribue directement à l'exécution des priorités de notre Organisation</i>	70	66
3. Compétences et nombres du personnel	<i>Notre personnel a les compétences appropriées pour exécuter notre mission</i>	73	75
4. Compétences et nombres du personnel	<i>Le nombre de personnel est approprié pour exécuter notre mission</i>	- 65	62
5. Diversité du personnel	<i>Notre personnel reflète la diversité de nos bénéficiaires</i>	+ 92	67
	<i>Les systèmes et pratiques suivants nous aident à atteindre des niveaux désirables de rétention du personnel</i>		
6. Recrutement	<i>Recrutement</i>	+ 82	67
7. Compensation	<i>Compensation salaires et avantages</i>	77	64
8. Evaluation personnel	<i>Evaluation du personnel</i>	73	46
9. Promotion	<i>Promotion (avancement professionnel)</i>	- 63	44
10. Résolution conflits	<i>Politique de résolution des griefs et des conflits</i>	75	62
11. Dotation personnel	<i>Dotation en personnel (allocation des tâches et responsabilités)</i>	+ 85	69
12. Supervision	<i>Supervision</i>	+ 82	60
13. Supervision	<i>Les pratiques de supervision améliorent la capacité de notre personnel à atteindre les objectifs de l'Organisation</i>	+ 80	100

Gestion Ressources Humaines

Total scores: cap. 77, cons. 81

Éléments forts de capacité:

- Form. Person. (88)
- Diversité pers (92)
- Dotat. person (85)

Raisons ou Causes:

- Nous surveillons staff – ns honorons comp.
- Nous sommes bien organisés - adhésion org.
- Rôles & responsabilités bien définis

Faibles éléments de capacité :

- Nbre staff (65)
- Opportunités promot
- Compétences staff (73)

Raisons ou Causes:

- fonds limités - obtenir fonds difficile
- org. "plate" - peu différents types emploi
- nouveaux types de proj. exigents nlls comp.

Faible consensus sur:

- Form. staff (55)
- Evaluation personnel (46)
- Résolution de conflits (44)

Raisons ou Causes:

- quelques gens vont format. très souvent
- griefs ou conflits privé
- systèmes d'évaluation pas bien définis

Recommandations:

- Faire plus de recherche sur les possibilités de planification de carrière
- Tenir réunion de personnel sur politique de résolution conflits

PREPARATION DES PRESENTATIONS

1. Les Participants s'inscrivent pour les présentations

Les présentations des résultats de l'évaluation seront préparés et réalisés par les participants à l'atelier. En principe, les participants s'inscrivent pour préparer les présentations de leur propre choix. Cependant, pour la présentation il est important de mettre les gens en petits groupes qui sont bien informés et bien au courant d'un certain nombre de domaines de compétences. Au moins les gens doivent avoir un intérêt spécifique pour travailler sur un certain sujet.

En général ça marche bien si les gens préparent les présentations en paires ou en trios. S'il y a moins de 12 participants, les facilitateurs peuvent opter pour que les gens préparent leurs présentations individuellement ou en paires, en préparant 2 présentations par groupe. S'il y a une insuffisance du nombre de participants, le facilitateur peut aussi combiner les présentations, cependant il/elle ne doit pas faire de recommandations ou d'interprétations subjectives.

2. Donner les instructions

Tous les petits groupes (ou individus) doivent préparer une présentation dans le domaine de compétence sous lequel ils ont signé.

1. Lire et interpréter les résultats de l'évaluation des capacités
2. Chercher 3 éléments plus forts et 3 éléments plus faibles et pour les domaines de faibles consensus.
3. Faire le brainstorming pour les causes éventuelles de forces, de faiblesses et des éléments de faibles consensus.
4. Faire le brainstorming sur les recommandations spécifiques dans ce domaine de compétence.

Distribuer la fiche d'instruction (voir appendice G. et cd-rom RPC) et les fiches photocopiées avec l'aperçu des scores de capacité pour chaque domaine de compétence. Pour chaque groupe, préparer des papiers géants en y mettant l'esquisse de la présentation.

3. Préparatifs petits groupes

Domaine de compétence	Total scores: cap. , cons.
<i>Eléments forts de capacité:</i> ▪ ▪	<i>Raisons ou Causes:</i>
<i>Faibles éléments de capacité</i> ▪ ▪	<i>Raisons ou Causes:</i>
<i>Faible consensus sur:</i> ▪ ▪	<i>Raisons ou Causes:</i>
<i>Recommandations:</i> ▪ ▪	

4. Mesurer le progrès

Les participants en 20 minutes pour préparer leur présentation. Vérifier avec les groupes ou les individus pour voir s'ils ont compris leurs tâches.

Mettre l'accent sur l'interprétation des scores, se référer à la fiche d'interprétation.

Se référer aux déclarations de l'évaluation qui sont sur les fiches d'aperçu pour clarifier des Eléments Particuliers de Capacité.

Mettre l'accent sur l'interprétation personnelle des scores et l'analyse réelles et concrètes des résultats.

Choisir quelqu'un dans chaque groupe qui exposera la présentation réelle.

Présentation des résultats de l'évaluation

Les représentants des petits groupes présenteront les résultats de l'évaluation de chacun des 6 domaines de compétence. Faire lire simplement les papiers géants par les participants et demander des questions de clarification avant de donner des explications supplémentaires. Consacrer environ 2,5 minutes à chaque présentation

Demander des questions de clarification au groupe. Insister sur la clarification seulement pour éviter les débats. Demander des explications brèves.

Demander au groupe s'ils ont des additifs pour les causes des forces, des faiblesses, de faibles consensus et des recommandations. Il n'y a pas de fausses réponses. Mettre l'accent sur la collecte des différentes opinions comme base de planification de renforcement des capacités. En tant que groupe : décider des causes les plus importantes pour les faibles capacités, les faibles consensus et recommandations, et écrire cela sur des demi-feuilles.

La présentation finale des résultats de tous les domaines de compétences sera faite par le facilitateur, comparé aux organisations pairs dans la cohorte. Préparer un papier géant avec un aperçu général (voir feuille avec aperçu des scores) par exemple :

Exemple:

	Score capacité	Moyen cohorte	Score consensus	Moyen cohorte
1. Gestion des Ressources Humaines	77	75	80	76
2. Gestion des Ressources Financières	62	60	82	78
3. Participation Equitable	73	70	83	76
4. Durabilité des Avantages du Programme	65	75	71	78
5. Partenariat	66	68	83	78
6. Apprentissage Organisationnel	72	65	83	80
7. Gouvernance/Gestion Stratégique	77	68	88	75
Total Score Moyens	71	68	82	77

Présenter brièvement la classification de l'organisation dans la cohorte. Présenter les conclusions générales sur la performance de l'organisation par rapport aux autres : quels domaines sont plus faibles lesquels sont plus élevés que l'organisation pair ? Demander des commentaires généraux ou des clarifications de la position de l'organisation avec le groupe.

(Temps : 35 minutes)

Réflexion

Après avoir présenté et interprété les résultats on doit se concentrer sur les domaines spécifiques de capacités qui sont plus importants vue la situation présente de l'organisation. L'objectif de cette partie est de trouver 2-5 domaines de compétences qui ont réellement besoin de plus d'attention. Cela n'exclue pas totalement d'autres domaines de planification des capacités mais ça orientera la réflexion durant la vision de la future capacité et l'analyse supplémentaire.

Mener une discussion dirigée sur les résultats de l'évaluation présentée.

Attirer l'attention du groupe sur les résultats en lisant les causes les plus importantes et les recommandations (les demi feuilles qu'on a écrit pour chaque domaine de compétence.

Quels sont les résultats qui sont plus surprenants pour vous ? qu'est-ce qui sont plus directes ou de connaissances courantes ?

Voyant les résultats dans différents domaines de compétences, quelle relation y a-t-il entre eux ?

Quelles causes de faiblesses mentionnées sont plus pressantes selon vous ?

Quelles raisons de forte capacité mentionnée semblent importantes pour vous ?

Quelles recommandations seraient plus effectives ?

En regardant la réalité actuelle de votre organisation, quels domaines de compétences semblent être plus importants pour vous ? Quels sont les problèmes courants qu'il faut résoudre dans ce domaine ?

Comment l'organisation influencera-t-elle ?

(Temps 15 minutes)

5.3.3 Vision Pratique : Envisager la Capacité Future

<p>CONTEXTE (page 68)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Enoncer le but et l'objectif de l'Atelier de Vision. 2. Mettre en exergue la Question de l'Atelier <i>Quelle capacité voudrons-nous voir en place d'ici 5 ans ?</i> 3. Ebaucher brièvement le processus et le calendrier de l'atelier. 4. Orienter la réflexion du groupe vers le future en visualisant ou en imaginant "dans leur esprit". 5. Dites aux participants d'écrire les réponses individuelles directement sur une feuille. <p>[5 minutes]</p>	<p>Question de l'Atelier : Quelle capacité voulons-nous mettre en place d'ici les 3-5 ans à venir ?</p>		<p>RESOUDRE</p> <p>Attirer l'attention du groupe sur ce consensus en lisant toutes les cartes à titres.</p> <p>Quels sont les titres qui sont plus vivides pour vous ?</p> <p>Qu'est-ce qui est plus difficile pour vous/plus vague?</p> <p>Quel est le sens du changement que nous avons décrit?</p> <p>Discuter les prochaines étapes.</p> <p>Nous identifierons prochainement les obstacles qui bloquent cette vision.</p> <p>[10 minutes]</p>
<p>But rational Identifier les souhaits et les rêves du groupe sur la future capacité</p>		<p>But expérimental Pour avoir une vision pratique commune de future.</p>	
<p>BRAINSTORM (page 68)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dire aux participants de lire leurs idées de ce qu'ils veulent voir se réaliser d'ici les 3-5 années à venir. Demandez-leur de commencer avec les 5 idées les plus importantes. 2. Faire le tour de la salle pour avoir l'idée de tout un chacun, d'un seul coup. 3. Ecrire directement ces idées sur un papier géant, selon leurs propres mots, et continuer avec la personne suivante (au moins 25 personnes devraient donner leurs idées en total) 4. Demander des questions de clarification sur les idées générées. <p>[10 minutes]</p>		<p>GROUPER</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Former des pairs de 4-6 qui s'entendent bien. Chercher des réalisations similaires, en utilisant différents symboles pour identifier les différents groupes. 2. Continuer à travers la liste jusqu'à ce que tous les éléments aient un symbole. <p>Certains éléments pourraient avoir plus qu'un symbole ici.</p> <p>[10 minutes]</p>	<p>NOMMER</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tracer tous les symboles sur un autre papier géant ou sur des cartes de noms séparés. 2. Lire tous les éléments avec les noms des symboles. Commencer avec le groupe le plus grand. Demander quel nom faut-il donner à ce groupe ? Chercher une phrase à 3 ou 5 mots qui nomment la réalisation. Encourager des réponses spécifiques. 3. Continuer jusqu'à ce que tous les symboles soient nommés, en allant vers les petits groupes. <p>[10 minutes]</p>

Temps total : 45 minutes

Vision Pratique: Contexte

La vision pratique donne l'occasion à chaque participant de se partager leurs espoirs et aspirations pour la capacité future de l'organisation

Qu'est-ce que c'est qu'une Vision :

- Les visions sont des rêves et des espoirs qui sont réels à nous. Ils sont ceux que nous croyons profondément qui doivent être en place. On ne peut pas les maîtriser et ils semblent souvent être impossible à réaliser. Ils nécessitent que les gens fassent un bond au-delà de ce qui est, pour aspirer au futur qu'ils imaginent.
- Chaque participant porte en lui un certain niveau d'anticipation et d'espoir pour l'avenir d'une capacité, telles des pièces de puzzle. Chaque pièce est nécessaire pour créer la Vision Partagée du groupe.
- Quelques fois la vision est très claire, parfois elle ressemble plus à des sentiments et difficile à décrire avec précision.

Ce qui n'est pas une Vision :

- Une Vision n'est pas une mission. La Mission est l'affirmation de l'organisation – quelles activités elle mène.
- Une Vision n'est pas un but. Les buts font partie des stratégies et des réalisations tactiques et sont formées vers la fin du processus de planification. Les buts sont quantifiables, réalistes et réalisables.

Comment fonctionne la Vision

Nos visions sont extrêmement puissantes et elles nous motivent. Elles émergent du fond de notre conscience et si elles sont affirmées objectivement, elles nous remplissent d'énergie et d'endurance.

Dans le processus de renforcement des capacités la Vision encouragera les gens à réfléchir en dehors d'eux-mêmes et de penser aux changements qui sont nécessaires pour leur organisation. Leurs visions se baseront sur l'évaluation des résultats, mais portent aussi leurs plus profonds espoirs et aspirations.

Cette session utilise « l'Atelier Vision », une session qui fait partie de la Technologie de la Participation® (ToP®) Planification Stratégique Participative (PSP), un processus développé par l'Institut des Affaires Culturels (ICA).

Facilitation de la session de Vision

Dans le contexte de la session mener le groupe dans le futur par une sorte de visualisation ou de développement de scénario, pour que les gens réfléchissent de façon visionnaire :

"Imaginer que dans 5 ans il sera réalisé un documentaire pour décrire les succès de votre organisation. Imaginer que vous recevez l'équipe de documentation. Conduire le groupe à travers une série de questions, au fur et à mesure qu'ils imaginent les réponses dans leurs imaginations ou dans leurs têtes. Leur dire d'écrire leurs réponses sur une feuille de papier. Vous pouvez inclure des questions sur les domaines prioritaires de capacité, le nombre du personnel, les compétences disponibles, les systèmes financiers, les événements qui se passent, les histoires qu'on raconte, les gens qui sont impliqués, les structures physiques, les questions économiques ou fiscales, comment les décisions sont prises, les ressources, la façon dont les groupes cibles sont impliqués, la comparaison de la capacité de l'ONG pair, etc."

En faisant le brainstorming sur du papier géant, demander aux participants de trouver des idées difficiles : des choses spécifiques, plutôt que des idées moins difficiles. *Ex. Tous les chargés de projets qualifiés dans les méthodes de facilitation, plutôt que plus de compétences de facilitation*

Exemple d'un résultat visuel de cette partie :

Capacité Envisagée	Quelle capacité voulons-nous voir en place d'ici 3-5 ans ?
@ Tous les chargés de projet formés dans les compétences de facilitation	<?> Ressources humaines bien gérées, récompensées et motivées
# Nouveaux systèmes financiers et procédures en place	(^) Image d'entreprise bien formulée, vendue avec succès
% 3 nouveaux ordinateurs pour notre secrétariat	% Environnement organisationnel favorisant crée et maintenu
& Fonds durables de divers bailleurs	# Système financier bien fonctionnel
& 51 membres du C.A ont fait des cours de mobilisation de fonds	& Fonds durables de divers bailleurs
% Nouveau bureau dans un endroit plus convenable (transport)	@ Niveaux élevés de participation des groupes cibles
@ Tous les groupes cibles formés en méthodes de facilitation	!! Niveaux élevés de participation dans sa propre organisation
!! Réflexion continue du personnel au cours des réunions mensuelles	
<?> Tout le personnel a été choisi comme personne du personnel du mois au moins une fois!	
(^) Adhésion à 5 réseaux créés	
(^) Choisie comme ONG de l'année par NANGO	
<?> Nouvelles tâches et procédures de performance du travail	
<?> Plans de carrière pour tout le personnel	
<?> Des salaires compétitifs qui peuvent retenir le personnel	
% 'Présidence' tournante des réunions pour renforcer la participation	

5.3.4 Contradictions Sous-jacentes: Déterminer les Blocages

CONTEXTE

(page 70)

1. Définir le but et l'objectif de l'atelier de contradictions.
2. Elucider les Questions de l'Atelier : Qu'est-ce qui nous empêche d'aller vers nos capacités envisagées ?
3. Esquisser brièvement le processus et le programme de l'atelier.
4. Présenter *l'Introduction à ne pas utiliser "le manque de"* ou les abstractions, mais les blocages concrets. Donner des exemples.
5. Diriger la réflexion du groupe vers la réflexion contradictoire avec une histoire.

[10 minutes]

Question de l'Atelier: Qu'est-ce qui nous empêche d'aller vers nos capacités envisagées ?

But Rationnel : Identifier les obstacles qui se posent à notre capacité envisagée et analyser les causes fondamentales

But Expérimental : S'assurer qu'on a identifié les vraies questions dans l'organisation.

BRAINSTORM

1. Individuellement citer 8-10 obstacles qui nous empêchent de réaliser notre vision. Citer un pour chaque colonne de la vision. Choisir 5 idées les plus importantes.
2. Se réunir en mini-équipes pour partager les idées et écrire chaque idée sur une carte. Aussi, les faire travailler sur les cartes initiales avec les causes de faible capacité. (35-45 sont nécessaires pour tout le groupe.) Écrire 1 idée par carte, écrire gros 3-7 mots.
3. Passer le premier tour de cartes plus claires.

[15 minutes]

GROUPER

1. Former 4-6 paires qui vont clairement ensemble. Chercher des questions qui ont les mêmes causes fondamentales.
2. Demander des cartes qui sont différentes et développer des clusters.
3. Discerner les contradictions de chaque cluster en nommant rapidement le blocage avec surnom à 1-2 mots.
4. Marquer les cartes restantes avec un surnom et les passer.

[20 minutes]

NOMMER

(page 70)

1. Parle à travers le plus grand cluster d'abord. Demander: "qu'est-ce qui ne fonctionne pas ? Qu'est-ce qui n'a pas marché?"
2. Donner un nom à 3-5 mots ou titre au cluster qui aura répondu à la Question Focale.
 - *Nommer le blocage*
 - *Comment sont les blocages*
 - *Qu'est-ce qu'un blocage*
3. Répéter le processus des nominations pour les clusters restants, en travaillant vers le plus petit cluster.

[30 minutes]

RESOUDRE

1. Arranger les titres avec les cartes en dessous – en laissant les colonnes plus longues à gauche & les colonnes plus courtes à droite. Lire les titres.

Lequel de ces titres voudriez-vous voir ?
Quelle était la surprise ?

2. Lequel a besoin d'une analyse plus proche et plus d'informations pour être analysé ?
3. Discuter les prochaines étapes.

Après nous élaborerons des stratégies pour enlever les contradictions et continuer vers notre capacité envisagée.

[15 minutes]

Temps total : 1 h 30

ATELIER DE CONTRADICTIONS : HISTOIRES D'INTRODUCTION

Introduction à ne pas utiliser "le manque de"

Dans le contexte de l'atelier il est utile de rappeler les participants de ne pas utiliser l'expression "le manque de". L'histoire suivante sera utile à cet effet, après le brainstorming¹ individuel mais avant la rencontre en mini-atelier pour partager les idées et les écrire sur les cartes.



"Dans cette session, nous cherchons des modèles, attitudes, structures et blocages, que nous rencontrons. Nous cherchons ce qui est là – non pas ce qui manque. C'est comme si vous arrosez vos plantes. L'eau qui est en train de couler du raccord s'arrête soudainement. En général on ne regarde pas seulement le raccord et crier "Zut. Pas d'eau !". Cependant, vous vous tourneriez pour voir s'il n'y a pas de vrillage au raccord ou si quelqu'un n'a pas marché là-dessus ou fermé le robinet. Dans cet exercice nous cherchons les vrillages ou les blocages plutôt que d'annoncer ce qui manque."

A la place de "Manque de", décrire la situation avec des mots tels:

- | | | |
|------------------|------------------|---------------|
| ▪ Dépassé | ▪ Déséquilibré | ▪ Négligé |
| ▪ Fragmenté | ▪ Non motivé | ▪ Etroit |
| ▪ Chevauchant | ▪ Conflictuel | ▪ Obsolète |
| ▪ Inaccessible | ▪ Insécure | ▪ Affaibli |
| ▪ Irréaliste | ▪ Désorganisé | ▪ Dévalué |
| ▪ Non coordonné | ▪ Confus | ▪ Envahissant |
| ▪ A contrecœur | ▪ Limité | ▪ Mal utilisé |
| ▪ Incohérent | ▪ Sporadique | ▪ Excessif |
| ▪ Confus | ▪ Inflexible | ▪ Extensif |
| ▪ Débilitant | ▪ Découragé | ▪ Biaisé |
| ▪ Sous-développé | ▪ Contradictoire | ▪ Fermé |

1 - Brainstorming se peut se traduire en français par « Foire aux idées » ou « Chasse aux idées ».

Introduction au Nommer

Cette histoire vous aidera à illustrer les contradictions. On peut l'utiliser après le brainstorming et le regroupement comme contexte de l'étape de nomination.

"Il était une fois deux villages reliés par une seule route. Un village produisait de la nourriture pour lui-même et ses voisins ; l'autre village fournissait aux deux villages les matériels de chasse. Un jour il y a eu un grand dragon qui s'est installé sur la route, en bloquant le trafic entre les deux villages. Les villageois l'ont attaqué avec des lances, qui se brisaient en mille morceaux sur l'épaisse peau de la bête. Ils ont tenté de l'attacher avec des cordes mais les flammes du dragon ont réduit en cendre les cordes. Semaines après semaines ils s'évertuaient, sacrifiant des vies et abandonnèrent finalement par désespoir. Leurs stocks de nourriture s'étaient réduits et les équipements de chasse épuisés dans la bataille contre le dragon. Un jour un jeune villageois escalada une montagne pour observer le dragon et découvrit quelque chose de remarquable ; il y avait un paysan d'un village lointain qui était en train d'entasser des ordures juste sous le nez du dragon. Aussitôt on envoya une commission pour dire au paysan d'aller déposer ses ordures dans un champ plus éloigné. Le dragon s'est déplacé pour aller à ce nouvel endroit pour se nourrir, et les deux villages pouvaient continuer leur voyage sur la route et se servir mutuellement."

Quand nous voulons nommer la contradiction dans cette histoire :

- Quel est le blocage ?
- Comment bloque-t-il ?
- Qu'est-ce qu'il bloque ?

Dans l'étape de la nomination, nous nommerons chaque cluster de cartes de cette façon, comment il bloque et les blocages.

Donner un exemple au groupe. Ex. *des compétences de gouvernance non développées au sein du conseil freinent les communications efficaces internes aussi bien qu'externes.*

CONTRADICTIONS SOUS-JACENTES

Les contradictions se trouvent dans les blocages et les intrants qui empêchent l'organisation de renforcer ses capacités. Les découvrir changerait notre perception et produirait la confiance. Les contradictions sous-jacentes lient les capacités manquantes aux modèles négatifs ou comportement dans l'organisation.

Facilitation d'un Atelier de Contradictions Sous-jacentes

Contexte

- Se référer à la présentation et à l'interprétation des résultats de l'évaluation: quels étaient les domaines prioritaires de capacité sur lesquels il faut se concentrer ?
- La session de Contradictions pose la question:
Quels sont les obstacles et les problèmes qui bloquent notre progrès vers l'atteinte de notre vision partagée de la future capacité ?
- Nous essayons de chercher une phrase qui décrit la réalité courante plutôt que le "manque de" quelque chose. En plus, nous essayons de nous concentrer sur les blocages qui sont dans notre sphère d'influence plutôt que sur les éléments sur lesquels nous avons peu d'influence directe.

Brainstorming

- Demander au groupe de faire le brainstorming sur ce qu'ils voient comme blocages ou obstacles pour réaliser chacun des éléments de la vision, et aussi laisser les réfléchir sur les causes mentionnées de faibles capacités ou de faibles consensus. Un côté de la salle peut commencer avec les éléments qui bloquent la vision de la capacité et l'autre côté peut commencer avec les causes de faiblesses. Pour cette référence s'assurer de la visibilité des éléments de la vision et les 1/2 feuilles avec les causes les plus importantes de faibles capacités ou de consensus.
- Pousser pour être plus spécifique. Des éléments d'un seul mot tel que la *motivation, les salaires ou la mauvaise gouvernance, etc.* ne donnent pas assez de données spécifiques. Plus utiles sont les phrases qui donnent des exemples, tels que : *moral du personnel sous-développé, plutôt que la motivation.*
- Il est important de ne pas pointer du doigt/culpabiliser quelqu'un. C'est un modèle de comportement qu'on chasse. Demander des exemples réels et objectifs dans le cadre de leur organisation.

Grouper

- Battre alors les cartes, poser les questions de clarifications.
- Rassembler les cartes au fur et à mesure quelles sont organisées, plutôt que de les placer en colonnes. Cela témoigne de l'interrelation des éléments de le brainstorming.
- Mettre en paires ou groupes en cherchant les éléments qui partagent les mêmes causes fondamentales, mais au sein du groupe n'essayer pas d'arranger une hiérarchie.
- Si vous placez les cartes de symboles, nommer l'arène de chaque cluster. C'est à dire faites en sorte que le groupe donne un surnom au blocage ou à la cause fondamentale commune pour chaque groupe.

Nommer

- Introduire l'histoire de la nomination.
- Quel est la défaillance dans cette arène ? Que doit-on changer si nous devons aller vers la vision ?
- Chercher une phrase à 3-5 mots qui nomme le blocage, comment elle bloque la capacité et qu'est-ce qu'il bloque, exemple, *des compétences de gouvernance sous développés chez le conseil freinent les communications efficaces internes et externes.* Si l'énergie du groupe commence à baisser, faire donner les noms en petits groupes et présenter au groupe pour le consensus.

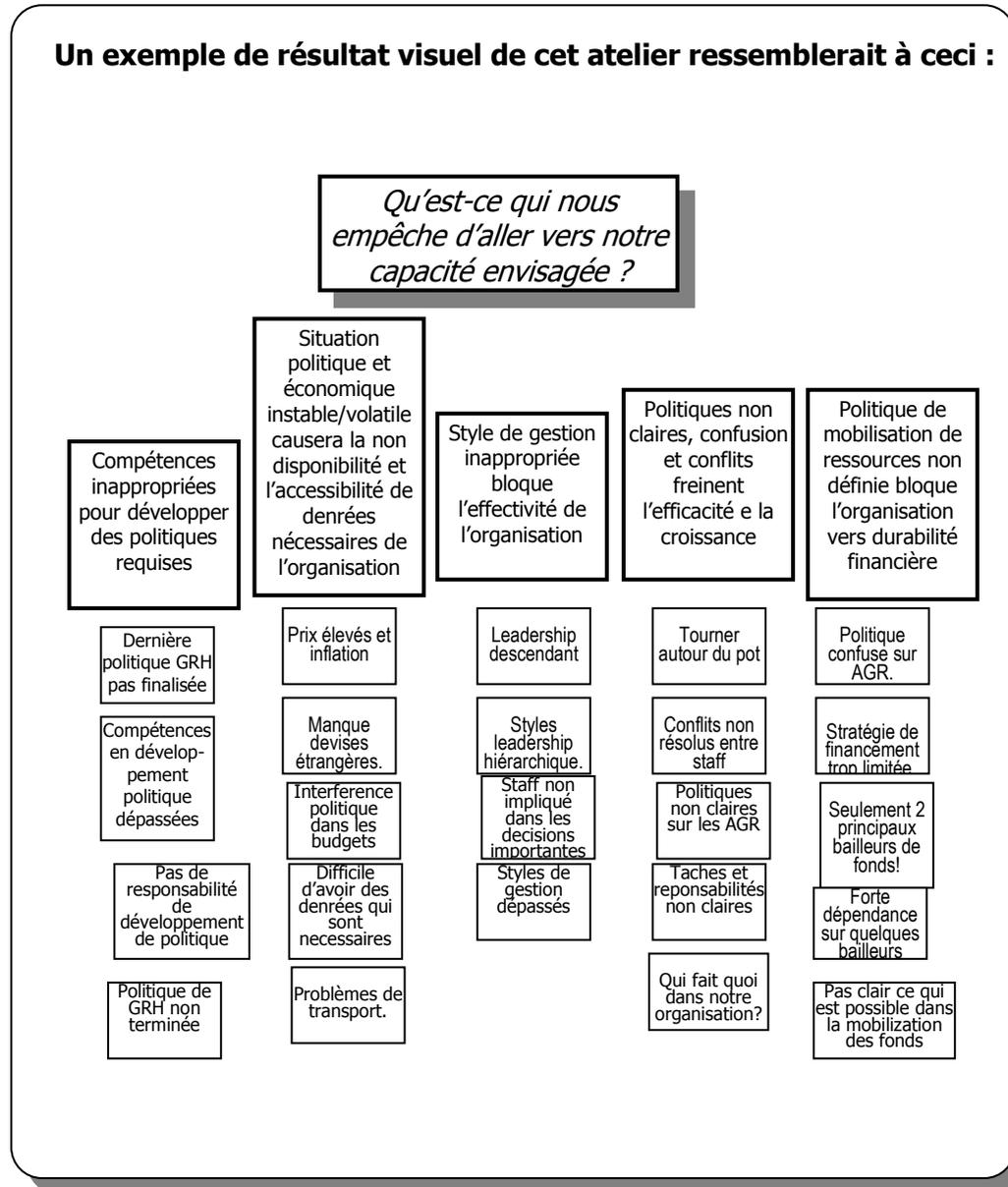
Résoudre

- Lire la question de la session et faire lire la colonne des titres.
- Aider le groupe à prendre du recul et à voir l'ensemble. Est-ce que ce sont là nos Contractions Sous-jacente ? Est-ce que c'est cela qui nous bloque ?
- Quelle contraction a besoin d'une plus grande analyse ?
- Quelles informations avons-nous besoin pour rendre cette évaluation plus approfondies ?
- Après on trouvera des stratégies pour enlever les blocages et aller vers notre capacité envisagée.

Cette session utilise "la session de Contradictions Sous-jacentes", une session qui fait partie de la Technologie de Participation® (ToP®) la Planification Stratégique Participative (PSP), un Processus élaboré par l'Institut des Affaires Culturelles (ICA).

CONTRADICTIONS SOUS-JACENTES: APERÇU VISUEL

Un exemple de résultat visuel de cet atelier ressemblerait à ceci :



5.3.5 Orientations Stratégiques: Nouvelles Avenues pour le Renforcement des

Capacités

CONTEXTE

(page 74)

1. Définir le but ou l'objectif de l'Atelier de l'Orientation Stratégique.
2. Souligner la Question de l'Atelier : *Comment pouvons-nous prendre en charge nos contradictions et continuer vers la capacité future envisagée?*
3. Esquisser brièvement le processus et le calendrier de l'atelier.
4. Introduire les Orientations Stratégiques comme une partie du renforcement des capacités.
5. Orienter la réflexion stratégique du groupe avec des histoires.

[15 minutes]

Question de l'Atelier: *Comment pouvons-nous faire face à nos contradictions et aller vers notre capacité future envisagée?*

But Rationnel: Identifier de nouvelles orientations pour le renforcement des capacités selon nos priorités des questions organisationnelles

But Expérimental : Sentir les orientations partagées pour le renforcement des capacités qui sont réels à nous tous

BRAINSTORMING

1. Citer individuellement des actions concrètes qui conduiront à la capacité souhaitée. Choisir 5 actions les plus importantes.
2. Se réunir en petits groupes et partager les idées ensuite les écrire sur une carte Aussi dire aux participants de regarder les 1/2 feuilles comportant les recommandations de la 1^{ère} session. (35-45 sont nécessaires pour tout le groupe.) Ecrire une idée par carte, écrire gros 3-7 mots.
3. Passer le 1^{er} tour des cartes plus claires.

[20 minutes]

GROUPE

1. Former 4-6 paires qui vont clairement ensemble. Chercher des intentions similaires.
2. Demander des cartes qui sont différentes et élaborer des clusters dans les cases (il peut avoir moins que 9 cases comportant des données).
3. Discerner le contre d'intérêt de chaque colonne en donnant rapidement 1-2 surnoms.
4. Marquer les cartes restantes avec des surnoms et distribuer.

[20 minutes]

NOMMER

(page 74)

1. Discerner une orientation stratégique. Situer 2-4 cases qui décrivent ensemble une orientation commune.
2. Regrouper les cases restantes. Trouver un second groupe de case ensuite un troisième groupe (ou même un quatrième).
3. Nommer les orientations stratégiques. Nommer tous les groupes avec des phrases de 3-5 mots en commençant par des mots en "ant"..

[20 minutes]

RESOUDRE

(Cette partie pourrait s'intégrer à la prochaine session)

1. Attirer l'attention du groupe en lisant toutes les Orientations Stratégiques.
2. Quelle action est la poussée clé ?
3. Laquelle soutient la poussée clé ?
4. Quelles actions renforcent nos capacités?
5. Qu'est-ce que nous pousse vers de nouvelles directions?
6. Où étaient les percées?
7. Comment avons-nous pris en charge les contradictions sous-jacentes ?
8. Comment avons-nous couvert nos domaines prioritaires de capacités ?

La prochaine étape sera consacrée à la réflexion et à la prise de décision.

[15 minutes]

Temps total 1 h 30

ATELIER ORIENTATIONS STRATÉGIQUES: INTRODUCTIONS

Diriger la Réflexion Stratégique

Introduction à l'Orientation Stratégique pour commencer le renforcement des capacités

Dans le renforcement des capacités, plusieurs organisations se concentrent sur des résultats rapides et tangibles qui pourraient ne pas avoir d'impact à long terme. Elles cherchent des solutions instantanément et continuent leurs activités comme d'habitude.

Une autre façon de voir le renforcement des capacités est l'approche intégrée ou stratégique. L'organisation doit essayer de formuler un certain nombre d'orientations de renforcement de capacité, qui seront exécutés sur 3-5 ans. Ces orientations seront très grandes ou générales, mais elles seront soutenues par un certain nombre d'idées concrètes qui sont nouvelles et font figure de marque de faire les choses différemment dans l'organisation. Ces orientations stratégiques intégreront des actions dans différents domaines de compétence pour avoir des domaines à la fois plus forts et plus faibles complémentaires les uns des autres. Les orientations stratégiques ne sont pas des choses qu'une organisation peut faire. Plusieurs actions sont nécessaires pour installer une stratégie.

Introduction à la tâche de Nommer

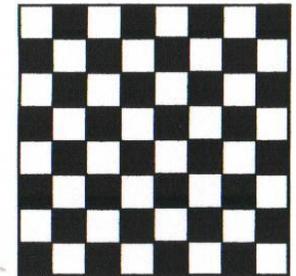
Dans cette session nous donnons d'abord rapidement des noms aux groupes d'idées dans les arènes d'action. Plus tard on nommera 3-5 orientations stratégiques.

Pour commencer à nommer les cases et les orientations stratégiques, il est utile d'utiliser des verbes actifs dans les noms : les noms qui se réfèrent à l'action ou au mouvement. Ceci peut inclure les mots en "ant", tels que *améliorant, développant, créant augmentant, élargissant, influençant, etc.*

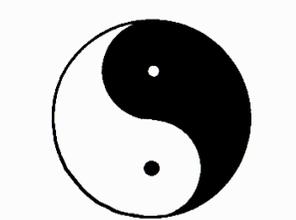
Il faut se dire que certains participants sont très habiles et impliqués à garder les noms comme tels, tandis que d'autres pourraient se perdre. Cela n'est pas un problème tant que chacun 'souscrit' aux noms (consensus!). Trouver les noms stratégiques peu s'avérer difficile, mais il est important puisque les noms de ces stratégies peuvent rester au mur pour 3-5 ans.

A la fin du contexte, nous devons diriger le groupe à réfléchir de façon stratégique sous les orientations pour aboutir à un renforcement de capacité efficace. Les choses que nous avons trouvé utiles comme directives dans l'exercice de cet atelier sont :

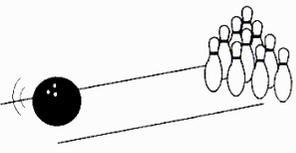
'**Down Board Réflexion**' – Cela est tiré du jeu d'échec. Dans ce jeu, on dit que vous devez toujours réfléchir sur l'échiquier – "s'il bouge comme ça je fais comme ceci". Les vrais champions peuvent penser à 7 alternatives de jeu "down the board" ou bien sur l'échiquier. Il s'agit d'une réflexion proactive par rapport à une réflexion réactive. Au fur et à mesure qu'on commence à regarder la plupart des mutations stratégiques nous pourrions nous débrouiller à atteindre le renforcement des capacités, nous devons devenir proactifs, et envisager plusieurs façons éventuelles qui pourraient marcher dans le futur.



'**Yin/Yang**' – Ceci est un symbole chinois le représentant le concept de "Oui/Et", plutôt que le mode occidental de réflexion en "Soit/Soit" et "Noir/Blanc". Quelles sont les actions audacieuses à prendre pour marcher à travers les contradictions ? D'autre part nous voulons conserver nos orientations présentes qui marchent.



'**Actions Catalytiques**' – Tout comme si vous cherchez à faire tomber toutes les quilles, nous cherchons des actions, qui pourront influencer plus qu'une contradiction. Nous devons voir nos tâches et rôles organisationnels comme interliés et interdépendants.



STRATEGIES DE RENFORCEMENT DES CAPACITES

Facilitation de la Session d'Orientation Stratégique

Contexte

- La Question de la Session pour la Session d'Orientation Stratégique est : *Quelles actions créatives et innovatrices traiteront les contradictions et nous feront avancer vers notre capacité envisagée ?*
- Présenter les directions stratégiques pour commencer le renforcement des capacités.
- Amener les groupes dans une réflexion stratégique en introduisant des histoires de pensée avant-gardiste, des méthodes sûres et conservatrices et des actions catalytiques.

Brainstorming

- Amener le groupe à se focaliser sur des actions concrètes que l'organisation peut faire au cours des 2-3 ans, en essayant de couvrir autant de contradictions et d'éléments de la vision que possible. Si l'action n'est pas apparente, demander à l'auteur de la reformuler dans une action.
- S'assurer que tout le monde peut voir les résultats de la session des contradictions et le processus de vision. Amener une moitié du groupe à travailler sur la liste des contradictions et l'autre moitié à travailler sur les résultats de la vision. Amener le groupe à regarder les recommandations initiales les plus importantes à partir des demi feuilles qui ont été faites pendant la première session.
- Compter 30-40 cartes avec des actions du groupe entier. Amener les participants à écrire une idée par carte, écrire gros et 3-7 mots par idée.
- Placer le premier tour de cartes au hasard dans 9 boîtes.

Grouper

- En collant les cartes, demander des questions de clarification.
- En organisant, chercher une intention commune. Les actions peuvent être très différentes mais s'il y a une intention commune, elles peuvent être mises en ensemble.
- Mettre des symboles sur les feuilles du domaine d'action et amener les petits groupes à mettre le dernier tour de cartes dans le domaine particulier d'action auquel il appartient.
- Lorsque toutes les actions catégorisées, nommer chaque boîte pour définir le domaine d'action, par exemple, Développement de Compétence.

Nommer

- Directions Stratégiques– des directives claires sont importantes ici. demandez au groupe de chercher trois domaines d'action qui ont de fortes relations et mettez les boîtes dans une direction. Demandez au groupe de décrire en une ligne un axe de
- une confiance ou une direction stratégique dans laquelle ils se voient aller au cours des 2-3 prochaines années.
- Déplacez les boîtes pour que les gens voient ce que c'est et parlez du centre d'intérêt qu'ils voient. Permettez les de converser sur les nouvelles relations.
- S'il y a deux cartes à titres dans chaque domaine d'action, le second lot peut être déplacé du côté des 9 boîtes plutôt que de déplacer de grandes feuilles de papier.
- Quand l'énergie du groupe baisse, faites faire les noms en petites équipes et présenter au grand groupe pour le consensus.
- Mettez l'accent sur le fait que le consensus est seulement obtenu sur les directions stratégiques et NON sur des actions ou des activités distinctes. Ceux-ci sont des exemples de stratégies, qui doivent encore être concrétisés dans les Actions de Mise en Œuvre.

Résoudre (Cette partie peut être intégrée dans la prochaine session pour gagner du temps)

- Lire la question de la session et faire lire les directions stratégiques.
- Aider le groupe à prendre du recul et à regarder l'ensemble. Est-ce celles-ci sont nos directions stratégiques ? Est-ce qu'elles prendront en compte nos contradictions ? Nous amèneront-elles vers notre vision et aborder les éléments mentionnés dans les présentations de l'évaluation ?
- Regarder chaque direction et demander vous quelles contradictions ou quels éléments de la vision elle prendra en compte. Noter que qu'une direction peut aborder plus d'une contradiction. Est-ce que la priorisation initiale des domaines de compétence a été suivie ?
- Après cette session, le groupe réfléchira sur le processus et développera les premières étapes pour l'action.

Cette session utilise "la session des Directions Stratégiques", une session qui fait partie de la Technologie de Participation® (ToP®) Planification Stratégique Participative (PSP), un processus élaboré par l'Institut des Affaires Culturelles (ICA)

METHODES D'INTERVENTION STRATEGIQUE: APERÇU VISUEL

Astuces Pratiques:

Pour cette session il est crucial d'utiliser assez d'espace pour présenter les idées. Une aide utile est le "Mur Collant", un grand morceau de tissu nylon sur lequel coller des cartes avec de la mousse adhésive.

Pour cette session particulière 9 papiers géants peuvent être mis sur le Mur Collant, avant de commencer. Encore, ces feuilles peuvent tenir les cartes en y appliquant de la Mousse Adhésive. Les cartes de Brainstorming peuvent être mises dans ces cases au hasard, et ensuite organisées plus tard. Ces boîtes avec les stratégies peuvent ensuite être déplacées dans 2-4 "axes de confiance" d'action, les directions stratégiques.

Un exemple de résultat visuel de cet atelier pourrait être:

Comment pouvons-nous traiter nos contradictions et aller vers notre capacité envisagée ?

λ Meilleur apprentissage à partir des expériences

Documenter tous les projets d'une manière standard	Organiser des déjeuners de présentations mensuelles sur la gestion des projets
Rapports de projet dans un magazine trimestriel (pour le grand public)	Lier avec ONGs pour organiser des visites d'échange régulières et formelles

H Améliorer la participation du groupe cible

Amener tous les chargés de projet à participer à la formation des ...	Adopter des approches de gestion participative de projet
Impliquer plus de membres du groupe cible dans le comité du projet et du CA	

! Développer des partenariats durables

Joindre les sous-comités Nango	Formaliser la relation avec ONG X et le Gouvernement
Commercialiser les services des ONG & élaborer plus de matériels	

θ Réflexion sur le processus de gestion

Eléments de réflexion régulière à l'ordre du jour de la réunion	Engager tout le personnel dans des sessions de co-conseil avec les collègues
Demander aux participants externes de signer pour une présentation	

Σ Faire plus de recherche organisationnelle

Evaluer les compétences du personnel	Orientation externe: voir les opportunités et les menaces
Retraite du personnel pour une analyse organisationnelle	

H Améliorer le système financier

Raffiner les procédures financières	Aller au cours de recherche participative de financement
Réunions mensuelles du trésorier avec le département des	

☀ Améliorer l'environnement propice

Budget et achat de 2 nouveaux ordinateurs pour le secrétariat	Négocier avec le bailleur sur le transport, reformer l'ancien véhicule
Achat de photocopieuse et utilisation stricte pour les raisons de	

Bâtir des relations de réseau pour des projets durables ➤

Développer et utiliser des méthodes pour l'apprentissage organisationnel et la réflexion ➤

Mettre en place un environnement propice pour de grandes performances de projets ➤

5.3.6 Prochaines Etapes: Décider les Premières Actions et la Réflexion de Clôture

Dans cette partie, en 30 minutes, faciliter une session de clôture couvrant les éléments suivants :

- Les prochaines étapes dans le processus, et le rôle du facilitateur
- Concentrer sur les directions stratégiques : décider les premières actions
- Réflexion de clôture

1. Prochaines Etapes dans le processus

Cette évaluation de capacité et le renforcement des capacités peuvent faire partir d'un exercice plus grand entrepris pour renforcer la capacité d'une ONG d'un secteur. Il peut y avoir 10-15 organisations faisant partie du programme. Il est nécessaire pour chaque organisation d'avoir ses plans individuels de renforcement des capacités qui sont basés sur leurs propres ressources disponibles. L'organisation facilitatrice peut jouer une partie en cela en guidant ce processus et en donnant le soutien technique sur comment élaborer des plans de mise en œuvre.

La prochaine étape sera aussi d'essayer et de trouver les moyens de coordonner toutes les différentes directions stratégiques des organisations afin de développer un plan collectif de renforcement de capacité. Cela pourrait être fait pendant un atelier collectif pour toutes les ONG participantes.

Un tel plan peut être constitué de:

- La formation dans certains domaines de compétence
- L'échange d'expertise entre les différentes ONG
- L'assistance technique dans l'élaboration des procédures de gestion, les questions légales, l'administration financière etc.
- La Coordination du plaidoyer et le lobbying
- La facilitation de l'évaluation de capacité à venir, le monitoring et l'évaluation etc.
- Toute autre assistance pour renforcer la capacité des ONG.

Discuter les stratégies possibles de financement pour la mise en œuvre. Cependant l'organisation doit aussi elle même commencer les plans de mise en œuvre.

(Durée: 3 minutes)

2. Décider les premières actions de mise en œuvre

Les directions stratégiques qui ont été élaborées jusqu'ici doivent être transformées en plans de mise en œuvre. Cependant, ceci ne peut être fait sans consulter le reste du personnel, la Direction ou même votre Conseil d'Administration et le lier aux autres plans existants. Au cours de cette session nous voudrions nous focaliser sur les étapes qui *peuvent* être faites pour s'assurer que la mise en œuvre commencera.

1. Quels étaient les domaines de compétence sur lesquels nous voulions nous focaliser ? Comment est-ce que nous les avons cernés dans les directions stratégiques ?
2. Quels domaines d'action (les boîtes qui forment les directions stratégiques) peuvent être bientôt exécutés ?
3. Quelles sont les autres activités que l'organisation gère actuellement pour renforcer les capacités ? Comment est-ce que les directions stratégiques ont des liens avec les autres plans de l'organisation, tels que le plan stratégique, les plans annuels, les plans de projet ? (Voir la page suivante Boîte 'A')
4. Quels autres types d'évaluation ou de recherche organisationnelle aimeriez vous voir se passer ? Quel type d'assistance extérieure aimeriez vous recevoir ? (Voir page suivante Boîte 'B')
5. Qui devons nous consulter avant que nous ne commençons à faire un plan concret de mise en œuvre ? (Voir page suivante boîte 'C')
6. Quelles sont les étapes concrètes que nous pouvons prendre pour commencer la mise en œuvre du plan de renforcement de capacité ? (Voir page suivante boîte 'D')
 - Y compris: Comment allons nous documenter la session ? (options: l'organisation facilitatrice écrit un petit narratif, l'organisation tape / saisit tous les papiers géants et les directions stratégiques, aucune documentation du tout. L'appropriation des résultats sera améliorée lorsque l'organisation prendra cet engagement.)

(Durée : 20 minutes)

Actions: aperçu visuel (exemple)

A Activités Actuelles de Renforcement de Capacité

- Personnel en formation: formation trimestrielle de compétences
- Réunions de réseau avec d'autres ONGs
- Assistance technique de l'ONG x Qui fait les audits financiers
- Bailleur x consulté par l'ONG sur le processus de renforcement de capacité, processus encore en phase d'infatuation.

Plans actuels à lier à:

- Le plan stratégique plan (2002) doit être consulté pour chercher le point de chevauchement.
- Les plans de travail des officiels du projet (trimestriels, mensuels) doivent avoir un chapitre sur le renforcement des capacités r
- Plan annuel à réviser
- Plan de formation en compétence
- Documents de plan de carrière 1999

B

Autre Recherche Organisationnelle Nécessaire

- Analyse de SWOT
- Appréciation de la Culture Organisationnelle
- Styles de Communication et Renforcement de l'Equipe.

Assistance Extérieure Nécessaire

- Faciliter le plan d'élaboration et de mise en oeuvre
- Facilitation d'un nouveau plan stratégique quinquennal
- Assistance Financière!

C

Consultation Nécessaire avec:

- Les membres du réseau sur le processus d'évaluation de capacité. Proposition pour faire le même exercice avec tous les membres du réseau?
- Bailleurs XYZ: pour voir comment ils cadrent le mieux dans les propositions existantes.
- Comité exécutif : nommer un coordinateur de renforcement de capacité au sein de l'organisation et élaborer un nouveau chronogramme pour le renforcement des capacités et faire une proposition au Conseil d'Administration
- Conseil d'Administration: décider à propos de la proposition de renforcement de capacité et être informé sur leur propre rôle à jouer dans le renforcement de capacité.

D

Prochaines Etapes:

Quoi	Qui	Quand
Documenter cet atelier	staff x	mai-31
Consulter les membres du réseau	staff av-20	
Tenir l'atelier de restitution des ONG		juin 1
Consulter les bailleurs	staf b	aout 10
Atelier de planification de l'Action		jul 10

Etc.

3. Réflexion de Clôture

Faciliter une réflexion de clôture pour discuter les résultats et clore la réunion.

- Quelles sont les choses que nous avons faites aujourd'hui ?
- De quels mots ou phrase vous rappelez vous que les autres membres ont dits ?
- Où avez vous été le plus impliqué, vous êtes vous senti enthousiasmé ?
- Quand est-ce que l'énergie était faible ?
- Quelles nouvelles avez vous apprises aujourd'hui sur votre organisation ?
- Quelle est l'importance du travail d'aujourd'hui ?
- Comment allons nous tous bénéficier de ces résultats ?
- Qu'est-ce que vous préoccupe à propos de nos engagements ?
- Qu'est-ce que vous comptez faire avec impatience dans ce plan ?
- Regardez les objectifs de la session : ont-ils été atteints ?
- Qu'est-ce que vous direz à vos collègues absents à propos de cette journée ?

Merci beaucoup pour votre participation!

(Durée: 7 minutes)



6. Atelier de **Planification**
de Mise en Œuvre

Notes

6.1 Introduction

Le renforcement des capacités au sein de l'organisation ne doit pas être vu comme un nouveau "projet" dans lequel une ONG s'engage. Il ne demande pas nécessairement un processus séparé de planification de mise en œuvre, tels que l'exigent beaucoup de projets. En fait il est plus approprié d'essayer et de cadrer la planification de mise en œuvre du renforcement des capacités dans le cycle de planification régulier de l'organisation afin d'assurer la fertilisation croisée des activités. Par exemple, si une organisation fait des plans de travail annuels en Octobre pour l'année à venir, cela sera une bonne occasion pour inclure la planification des activités de renforcement de capacité dans cet exercice.

Cependant, après l'atelier d'évaluation et de restitution des capacités, il est nécessaire d'avoir un événement de planification à moyen terme qui permettra à l'organisation de planifier les activités de renforcement des capacités qui s'étendent sur une période de 2-5 ans. L'atelier de planification de mise en œuvre dans ce chapitre pourrait être un outil valable pour cet exercice. Pour des organisations qui viennent de commencer le processus de renforcement des capacités, il est également recommandé de passer quelque temps sur la planification, la coordination, et la structure des interventions. Après cela, les plans d'activités annuels et les plans trimestriels tels que proposés dans ce chapitre, pourraient être inclus dans les événements réguliers de planification de l'organisation.

L'atelier de planification de mise en œuvre commence avec l'élaboration d'un chronogramme triennal pour chaque direction stratégique de renforcement des capacités. Ceci est suivi d'un calendrier d'un an et des plans trimestriels. L'atelier prend fin avec les discussions sur la coordination et la structure de renforcement des capacités.

A ce stade, il est aussi utile de commencer à collaborer avec les autres ONG pour élaborer des stratégies conjointes de renforcement des capacités. Le plan pour le séminaire de coordination peut être un outil utile pour cette raison et se trouve dans le prochain chapitre. Le Suivi et l'Évaluation du renforcement des capacités doit être inclus comme un aspect de conception et de planification des interventions. Dans cette boîte à outil nous avons séparé cet aspect et nous l'avons mis dans un autre chapitre afin de créer une approche complète de Suivi et Évaluation. S'il vous plaît, regardez le dernier chapitre pour concevoir le plan d'activités qui fait le suivi du progrès du renforcement des capacités et qui mesure l'impact des efforts.

Les outils utilisés dans ce chapitre sont encore empruntés des séries de la Technologie de Participation[®] (ToP[®]), élaborées par l'Institut des Affaires Culturelles (ICA).

Cet événement de Planification de Mise en Œuvre est conçu comme un atelier d'une demi journée à faire avec une ONG. Ce chapitre présente les préparations pour l'atelier et les étapes pour chaque session.

6.2 Préparations

Préparation de l'ONG

Après l'Atelier de Restitution et de Planification il est nécessaire de restituer les résultats à tous les gens impliqués dans l'organisation.

D'abord ceci comprend le personnel à tous les niveaux qui n'ont pas encore pu prendre part à l'évaluation de capacité et à la planification. Il est important de partager les directions de renforcement de capacité et les rendre partie intégrante de celles-ci. Ceci peut être fait à travers les réunions d'information ou les 'bulletins' ou mémos internes de renforcement de capacité.

Secundo, la restitution doit être faite aux corps de commandement et de gestion de l'organisation. Nous supposons qu'ils ont jusqu'ici été une partie intégrante du processus, mais cette étape requiert une attention spéciale. Le renforcement de capacité a une implication majeure sur les activités stratégiques et opérationnelles de l'organisation. Il pourrait inclure les changements dans les rôles et responsabilités, les procédures de travail, etc., et il aura certainement besoin d'engagements sur les ressources. Il est donc essentiel de créer une prise de conscience suffisante et un engagement de la part de la Direction et du Conseil d'Administration pour continuer avec le processus de planification.

Avant de faire la planification de mise en œuvre réelle, il est nécessaire de clarifier les questions suivantes :

- Quels fonds sont disponibles pour les nouvelles activités de renforcement de capacité ?
- Quelle serait la structure de gestion et de coordination proposée pour les activités de renforcement de capacité ?
- Comment la planification de mise en œuvre du renforcement de capacité est en rapport avec les autres cycles de planification de l'organisation et comment peuvent-ils être combinés ?
- Qui participera à l'Atelier de Planification de Mise en Œuvre ?

Préparations Pratiques

Assurez vous d'avoir les choses suivantes disponibles pour l'exercice de planification de la mise en œuvre :

- Des copies de l'Atelier de Restitution et de Planification documenté, y compris la Vision, les Contradictions et les Directions Stratégiques Sous-jacentes. Il serait utile de copier ces résultats sur les papiers géants pour une référence rapide au cours des sessions.
- 100 demi-feuilles vides.
- Marqueurs (bleu, vert, brun), pour chaque participant.
- Plus de 10 papiers géants.
- Un calendrier sur le mur, permettant aux groupes de visualiser leurs plans d'activités de 3 ans et d'un an.
- Cet atelier peut être facilité par une personne qui a de l'expérience dans la méthodologie utilisée.

6.3 Aperçu: Atelier de Planification de Mise en Œuvre

Question d'Atelier: *Quelles sont les actions clés pour mettre en œuvre nos stratégies de renforcement de capacité?*

CONTEXTE

(page 84)

1. Dites la raison ou le but de la session.
2. Mettre en lumière la Question de l'Atelier: *Quelles sont les actions clés pour mettre en œuvre nos stratégies de renforcement de capacité?*
3. Esquisser brièvement le processus et la durée de l'atelier.
4. Amener les participants eux mêmes à choisir la direction stratégique de renforcement de capacité sur laquelle ils veulent travailler au cours de l'atelier.

[30 minutes]

But Rationnel: Pour identifier les actions et les événements clés, les mettre dans une durée de temps et créer une vue d'ensemble .

But Expérimental : Pour créer un engagement et une appropriation des actions clés à mettre en œuvre.

CHRONOGRAMME TRIENNAL

(page 84)

- En petits groupes:
1. Faire le brainstorming des événements ou des réalisations qui seront accomplis au cours des 3 prochaines années.
 2. Mettre des événements distincts clés sur des cartes et exprimez au fil du temps.
 3. Rapports plénières de chaque équipe. Poser des questions de clarification.
 4. Décider la durée de temps des efforts de renforcement de capacité

[90 minutes]

REALISATIONS DE LA 1^E ANNEE

(page 85)

- En petits groupes:
1. Travailler sur les événements et les réalisations au cours de la première année. Définir la victoire de leurs résultats. Créez des activités de lancement et de continuité. Créez une liste de ressources nécessaires : humaines, matérielles, financières, etc.
 2. Les petits groupes achèvent le travail en complétant un plan triennal pour une réalisation.
 3. Rapports en plénière par chaque équipe. Poser des questions de clarification.

[45 minutes]

COORDINATION ET STRUCTURE DE RENFORCEMENT DES CAPACITES

(page 87)

1. Prendre du recul pour coordonner : l'efficacité, la durée et les ressources .
2. Conduire une conversation dirigée sur la coordination, l'implication du personnel et dessinez la structure de renforcement de capacité.

[60 minutes]

RESOUDRE

1. Qu'est-ce que vous retenir de cet Atelier de Planification de Mise en Œuvre ? De quoi vous rappelez vous ?
2. Où avez vous été impliqué ? Qu'est-ce qui vous a frustré ?
3. Qu'est-ce qui a été une brèche pour vous au cours de ce processus ?
4. Quelle est l'importance du travail que nous avons fait ?
5. Qu'est-ce qui manque à présent ?
6. Confirmer les prochaines étapes à entreprendre.

[15 minutes]

Durée Totale : 4 heures

LA PLANIFICATION DE LA MISE EN ŒUVRE

Contexte

- L'objectif de cette session est d'identifier les actions et les événements clés pour le renforcement des capacités, les mettre dans une durée de temps et créer une vue d'ensemble. Nous avons également l'intention de créer un engagement et une appropriation des actions clés à mettre en œuvre.
- Nous nous focaliserons sur la question : *Quelles sont les actions clés pour exécuter les stratégies de renforcement de capacité ?*
- Décidez la durée de temps initial des efforts de renforcement de capacité (habituellement 3 ans sont une bonne durée).
- Regardez avec du recul les résultats de l'atelier de restitution et de planification : les Éléments de la Vision, les Contradictions Sous-jacentes, et les Directions Stratégiques de Renforcement de Capacité. Demandez au groupe ce qui les inspire dans le plan, comment certaines directions semblent liées et quelles sont les directions stratégiques clés sur lesquelles se focaliser dans cette planification de mise en œuvre.
- Discutez la réalité et les données en termes de budgets et de structure de coordination : combien d'argent est déjà disponible avec lequel travailler pendant cette planification ? Quels seront les rôles proposés pour la coordination tel que discuté avec la Direction ou proposé par la Direction ?
- Amenez les participants à choisir la direction stratégique de renforcement de capacité sur lequel ils veulent travailler pendant l'atelier.

Facilitation du Plan d'Action Triennal

Travail de Petit Groupe

- Pour cet exercice il est important d'avoir des gens en petits groupes qui sont bien informés et avertis sur une certaine direction stratégique de renforcement de capacité. De préférence, ceux-ci seront des gens qui exécutent déjà ces actions. Au moins les gens doivent avoir un intérêt spécifique pour travailler sur un certain sujet. Encore les gens peuvent décider là où ils pensent que leur contribution est la plus valable et signer leur nom à une direction stratégique.
- S'assurer que les participants sont repartis en nombre égal dans les différents groupes et persuadez les participants à changer de groupes pour être sûr que toutes les directions sont équitablement représentées.

- Donnez des instructions claires avant que les gens rejoignent leurs groupes :
 - Chaque groupe discute l'intention de leur direction stratégique : quelles contradictions sous-jacentes et quels éléments de vision couvre – t – elle (Regardez la documentation de l'Atelier de Restitution et de Planification !) Sur quels domaines de compétence se focalise – t – il ?
 - Quels résultats seront accomplis par cette direction stratégique ? Formulez les résultats ou les objectifs comme une "victoire" et mettez la sur une carte.
 - Amenez chaque participant de groupe à faire un brainstorming individuel pour 2-5 nouvelles actions, événements ou réalisations dans cette direction stratégique. Ayez des objectifs Spécifiques, Mesurables, Appropriés, Réalistes et dans un Temps spécifique. (SMART).
 - N'utilisez pas les étapes d'atteinte d'un événement mais des réalisations distinctes. Par exemple, *Utilisez de Nouvelles Conditions de Service en place par 11-05* plutôt que différentes étapes telles que : *1. Embaucher un consultant en Gestion des Ressources Humaines; 2. Atelier pour discuter; 3. Esquisser les Conditions de Service; 4. Nouvelles Conditions de Service adoptées par le Conseil d'Administration.*
 - Demandez 1 ou 2 actions aux membres de tous les petits groupes et posez des questions de clarification. Demandez d'autres idées qui sont différentes et prioritaires.
 - Décidez en tant que groupe quels actions ou événements sont essentiels et étalez les en phases sur une période de 3 ans ; au moins une pour chaque semestre.

Présentations

- Mettez les cartes d'événements sur une périodicité. Amenez chaque petit groupe à présenter la Victoire visée et les actions clés de leur stratégie.
- Posez des questions de clarification, des additions et cherchez le consensus.
- Gardez une humeur de fête en demandant des applaudissements ou des slogans.
- Demandez au groupe si ces événements traiteront toutes les contradictions sous-jacentes et couvriront les domaines de compétence prioritaires. Décidez de la durée de temps total du renforcement de capacité, maintenant les actions clés sont posées.

REALISATIONS DE LA 1e ANNEE ET DES PLANS TRIMESTRIELS

Facilitation des Réalisations de la 1^e Année

Travail de Petit Groupe

- Les participants continuent dans les mêmes équipes. Instructions:
 - Prenez les réalisations de la première année ou les événements du calendrier principal.
 - Discutez quels résultats ou objectifs seront accomplis par ces événements et formulez les comme une "victoire" et mettez la sur une carte.
 - En tant que groupe, faites un brainstorming des activités concrètes qui doivent être faites pour atteindre la réalisation ou l'événement.
 - Décidez en tant que groupe lesquels actions ou événements sont nécessaires et formulez les au fil du temps : 1 activité de lancement, au moins une activité de plus pour chaque trimestre pour maintenir la cadence .
 - Discutez et créez une vue d'ensemble des ressources nécessaires pour les activités : humaines, matérielles, et financières.

Planification de la Mise en Œuvre Trimestrielle

- Les participants finissent leur travail en élaborant un plan trimestriel pour la première réalisation importante ou événement de l'année. Cet exercice doit être répété après la présentation . et un accords sur les réalisations de la première année.
- La Planification de Mise en Œuvre Trimestrielle peut être continuée après la session ou elle peut être intégrée dans le processus régulier de planification de l'organisation par exemple en utilisant les différentes méthodes d'intervention comme des sous-groupes. Pour chaque groupe d'activités une fiche d'activités de mise en œuvre peut être produite pour ce Trimestre spécifique.
- Ces fiches sont surtout destinées à focaliser les membres de l'équipe et documenter les étapes prévues.

Etapes de la Mise en Œuvre Trimestrielle (Exemple)		
Titre de la Réalisation: Contributions Annuelles à la Foire des ONG		
Intention pour 90 jours: Pour créer une présence au plus important événement de marketing des ONG Nationales (cette année : 8-9 Juin)		
Etapes de la Mise en Œuvre	Qui	Quand
1. Mise en place du comité de préparation	Farai	15 Mars
2. Arrangement du à la foire des ONG	John	1 ^{er} Avril
3. Concevoir et produire un dépliant et un bulletin spécifiques	Blessing	15 Mai
4. Arranger la présence du groupe cible	John	1 ^{er} Juin
5. Foire des ONG		8-9
6. Produire un manuel pour l'année prochaine	Tout le monde! Farai	15 Juillet
Coordinateur: Farai		
Membres: Blessing, John, 1 membre du Conseil d'Administration (CA), 2 autres (à désigner)		
Ressources: Budget de communication (200 US\$)		

Présentations

- Mettre les cartes des événements sur le calendrier d'une année. Amener chaque petit groupe à présenter ses victoires, ses activités et les activités du 1^{er} trimestre.
- Poser des questions de clarification, des additions et chercher le consensus.
- Garder une humeur de célébration en demandant des applaudissements ou des slogans.
- Demander au group s'il y a d'autres actions clés pour la première année.

PLANIFICATION DE LA MISE EN ŒUVRE: APERÇU VISUEL

Un exemple de résultat visuel du chronogramme triennal pourrait ressembler à ceci:

	An 1						An 2						An 3						Victoire
Bâtit un réseau solide de relations pour les projets	Sous comités Nango conjoints	Etc.	Stratégie de partenariat en place	Etc.	Etc.	Relations formalisées avec les ONGs	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.	Atelier national sur notre organisation.	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.	Voir une participation élevée des groupes cibles dans des projets durables soutenus par un réseau valable			
Elaborer et utiliser des méthodes pour l'apprentissage organisationnel et la réflexion	Etc.	Evaluation compétence du personnel effectuée	Plan de développement de nouvelles carrières en place	Etc.	Visites d'échanges régulières	Etc.	Etc.	Compétences du personnel améliorées à cause de la formation	Lancement du magazine trimestriel ext.	Etc.	Etc.	Etc.	Publication des meilleures pratiques	Etc.	Etc.	Voir une organisation dynamique bien gérée qui apprend.			
Mettre en place environnement favorable pour les grandes performances de projet	Etc.	Système financier opérationnel raffiné	Plan stratégique de recherche de financement en place	Etc.	Achat de photocopieuse et guide d'utilisation	Etc.	Etc.	Comité de bien-être et gestion	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.	Avoir 3 autres sources principales de financement	Etc.	Etc.	Avoir un environnement de travail qui permet de faire éclore les meilleures pratiques de tous			

Un exemple de résultat visuel des réalisations de la 1^e année pourrait ressembler à:

	Lancement	Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4			Victoire	Ressources
Bâtit un réseau solide de relations pour les projets	Atelier avec les partenaires existants	Explorer les opportunités avec Nango	Sous comités conjoints Nango	Mise en place du comité de la foire des	Préparer les brochures + bulletins	Participer à la foire des ONG	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.	Avoir les politiques et compétences nécessaires en place pour le partenariat et la Gestion Particip. des projets	Budget de communication, budget de formation, accueils des ateliers, 20 jours de main
Elaborer et utiliser des méthodes	Réunion du personnel sur la réflexion	Elaborer une méthode pour la réflexion	Mettre les méthodes en pratique et	Engager une assistance externe pour	Effectuer l'évaluation de performane	Discuter le rapport avec le personnel	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.	Avoir une réflexion et une documentation	Budget pour 1 consultant

COORDINATION ET STRUCTURE DE RENFORCEMENT DES CAPACITES

Facilitation de la Coordination et Structure de Renforcement des Capacités

Efficacité

- Réfléchir avec le groupe sur les réalisations et les actions planifiées ; est-ce que nous atteindrons nos résultats de cette manière ? Qu'est-ce qui semble être des actions critiques ? Qu'est-ce qui peut être moins important ? Où devons nous faire quelques changements ou des additions ?

Le temps

- Se focaliser d'abord sur la durée totale : y-a-t-il une nécessité de changements dans la planification des actions ? Quelles actions d'une direction stratégique sont dépendantes par rapport à celles des autres ? Vont-elles marcher de cette façon ?
- Se focaliser sur la première pour voir quelles actions nécessiteront un second regard en terme de timing.

Ressources

- Regarder les ressources préliminaires : quelle stratégie semble prendre le plus de budget ? Est-ce que les prévisions budgétaires initiales nécessitent des ajustements ?
- Quelles autres sources de revenu pouvons utiliser ou trouver pour que ce renforcement de capacité ait lieu ?
- Quelles sont les hypothèses budgétaires ou règles de base que nous prendrons en faisant un système financier et budgétaire plus détaillé ?

Coordination et Structure Organisationnelle

Conduire une courte conversation dirigée sur la coordination des efforts de renforcement de capacité par rapport à la structure de l'organisation.

Questions au niveau de l'objectif:

En regardant ces actions de mise en œuvre : quels actions ou événements demandent une coordination ?
Qui a pris part à la conception jusqu'ici ?

Questions au niveau de la réflexion:

Quels ont été quelques points saillants de notre travail commun d'aujourd'hui ?
Qu'est-ce qui a semblé difficile ?
Avant comment avons-nous coordonné nos projets et le renforcement de capacité ?
Quelles sont les différentes manières de coordonner ce renforcement de capacité ?

Questions au niveau de l'interprétation:

Quels sont les avantages et les désavantages de ces types de coordination ?
Qui doit être impliqué dans la coordination ?
Comment assurons la contribution du personnel à tous les niveaux dans la prise de décision du renforcement de capacité ?
Quelles sont certaines implications de cette coordination pour notre structure organisationnelle présente ?
Quelles questions doivent-elles être résolues avant que nous puissions mettre en œuvre cette structure de coordination ?

Questions au niveau décisionnel:

Quelles sont les prochaines étapes nécessaires ?

Organisation du Renforcement de Capacité

Tracer un organigramme de structure de renforcement de capacité. Amener le groupe à réfléchir aux différents postes au sein de la structure et les responsabilités qu'ils peuvent avoir. Tracer les relations directes entre la structure de renforcement de capacité et les autres organisations impliquées.

Discuter la structure de prise de décision de l'organisation du projet et la responsabilité du projet.

Cette session utilise "l'Atelier de Mise en Œuvre des Actions", une session qui fait partie de Technologie de Participation® (ToP®) Planification Stratégique Participative (PSP), un processus élaboré par l'Institut des Affaires Culturelles (ICA).

Notes



7. Atelier de **Coordination** de
Renforcement des Capacités
des ONG

Notes

7.1 Introduction

Ce processus de Renforcement des Capacités Participatif peut être utilisé pour faciliter le renforcement des capacités d'une seule ONG. Cependant, la méthodologie sera plus efficace lorsqu'elle est appliquée avec un certain nombre d'organisations. Le premier avantage est la possibilité de créer des notes de cohorte qui permet à chaque ONG participante de comparer sa capacité à celles des organisations paires. Un second avantage est l'opportunité de bâtir sur les forces des ONG participantes qui peuvent aider dans le renforcement de capacité d'autres organisations. Le dernier avantage est l'utilisation efficace et effective des ressources du facilitateur. Le processus entier du Renforcement de Capacité Participatif est très participatif pour l'organisation facilitatrice. Il nécessite beaucoup de temps et d'énergie, aussi bien que des connaissances et des compétences de la part des facilitateurs qui guident le processus. Lorsque la méthodologie peut être appliquée plusieurs fois, les facilitateurs deviennent plus avancés et ils peuvent guider les sessions plus efficacement, en utilisant moins de temps de préparation et de rapportage.

Lorsqu'un groupe d'ONG est facilité dans le processus de renforcement de capacité, il y a une nécessité de coordination des efforts. Après, ou même pendant les processus individuels de planification, cet Atelier de Coordination peut être un outil utile pour maximiser la synergie potentielle dans le groupe d'ONG. Cet événement se reflète sur le processus de renforcement des capacités jusqu'ici et permet aux organisations participantes de donner des feedback constructifs sur le programme. Il synthétise les différents efforts de renforcement des capacités des organisation et aide à élaborer un plan conjoint de renforcement des capacités y compris les pensées initiales sur la gestion du programme.

Cet Atelier de Coordination de Renforcement des Capacités des ONG se bâtit sur les résultats des ateliers de planification des capacités des organisations. Certaines parties de ce chapitre sont basées sur la Technologie de Participation[®] (ToP[®]) et les Méthodes de Facilitation de Groupe élaborées par l'Institut des Affaires Culturelles (*Institute of Cultural Affairs ; ICA*).

Ce cours de Coordination des ONG est conçu comme un atelier d'un jour à faire avec un groupe d'ONG. Ce chapitre présente les préparations pour l'atelier et les étapes de chaque session. Il utilise certains des matériels dans les Appendices et les fichiers sur le cd-rom RPC.

7.2 *Préparations et Aperçu du Programme*

Préparez les ONG

A ce stade la plupart des ONG participantes auront assisté aux Ateliers d'Évaluation Participative des Capacités, de Restitution et de Planification. Peut-être certaines n'ont pas encore fait l'atelier sur la Planification de la Mise en Œuvre. Nous supposons que les ONG sont au courant du programme de renforcement des capacités, qui comprend plusieurs organisations d'un ou plusieurs secteurs d'ONG.

Il est important avant tout d'expliquer la valeur de l'atelier de coordination aux organisations participantes. Cet événement leur permettra de rencontrer de nouvelles ONG et de voir combien elles peuvent bénéficier des forces des autres et comment elles peuvent aider les autres ONG dans le renforcement des capacités.

Pour des résultats maximum, il est nécessaire d'avoir les participants qu'il faut présents à cet atelier. Ceux-ci doivent être des gens qui ont pris part aux étapes antérieures et qui ont une vue d'ensemble claire des capacités dans leurs organisations respectives. Les participants typiques seraient les coordinateurs de programme, les chefs de départements ou les directeurs. Deux participants par organisation seraient idéal pour leur permettre de se consulter sur les questions pendant l'atelier.

Comme une partie de la préparation, l'organisation facilitatrice pourrait envoyer les fiches d'informations pour collecter des données générales de chaque ONG qui peuvent être compilées dans un rapport ou une proposition de renforcement des capacités à venir. Un exemple d'un tel questionnaire se trouve dans l'appendice H. et sur le cd-rom RPC.

Matériels Nécessaires

- Plus de 20 papiers géants vides
- Marqueurs (brun, vert, bleu) pour tous les participants
- Au moins 50 demi feuilles vides à utiliser comme des cartes pour le brainstorming
- "Mur Collant" / ou d'autres moyens pour présenter et grouper les cartes avec les idées (e.g. utilisation de papier colle, mousse adhésive, etc.)
- Des copies des rapports de l'EPC et les documents de l'Atelier de Restitution et de Planification de toutes les organisations.

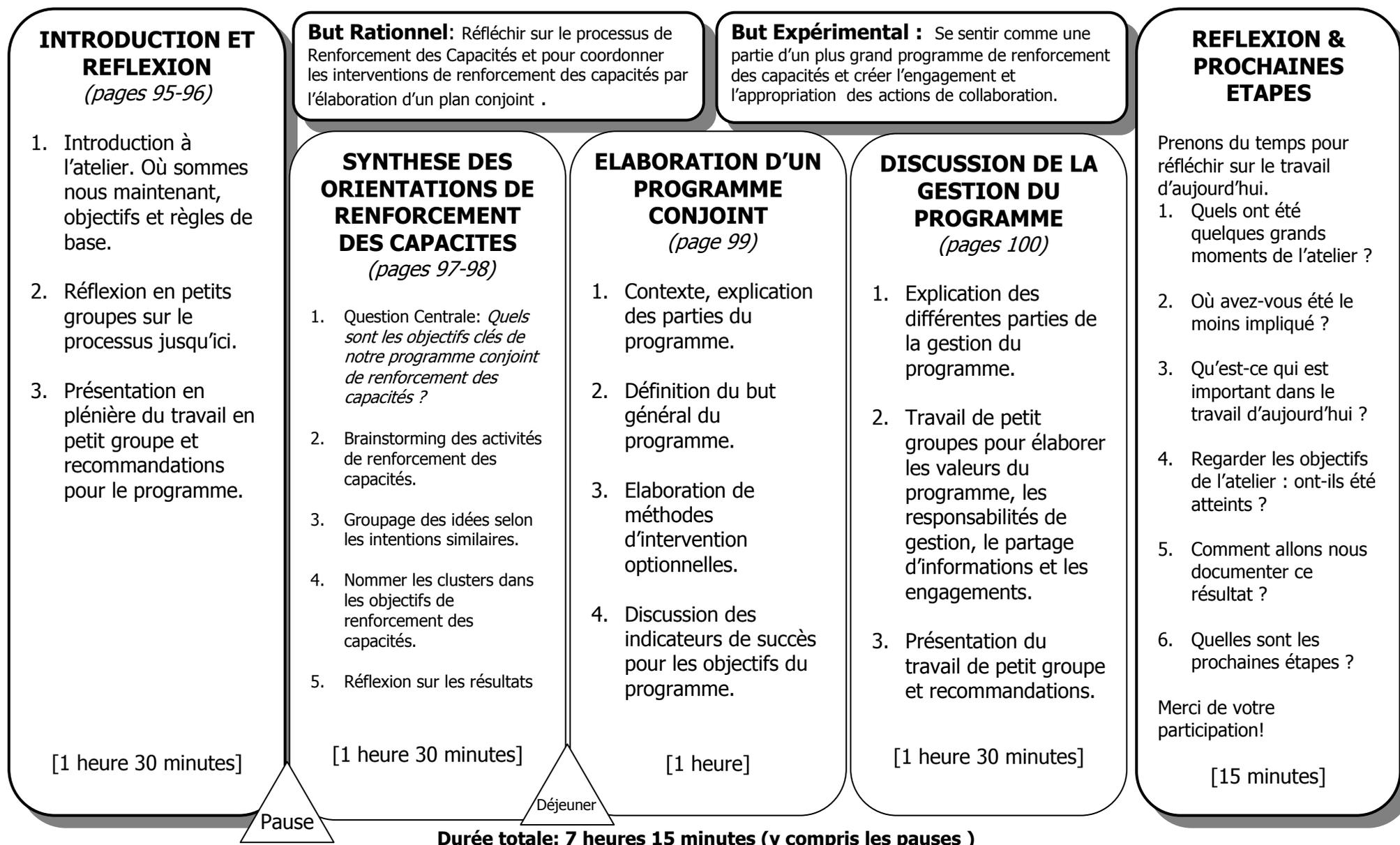
Papiers Géants et Documents à Préparer

- Programme de l'Atelier
- "Le Processus", "Les Objectifs de l'Atelier" et "Les Règles de Base"
- 3 feuilles vides avec des questions pour la réflexion du processus
- 8 cartes Symbole coloriées pour le groupage, les noms des participants, et les noms des objectifs de renforcement des capacités.
- Faire des cartes d'instruction de l'atelier : "une idée par carte", "Ecrire gros", "3-7 mots par idée"
- 4 feuilles vides avec des instructions pour les discussions de groupe sur la Gestion du Programme.

Aperçu du Programme

- 9.00 Accueil et Présentations
- 9.15 Réflexion du Processus de Renforcement des Capacités
- 10.30 Pause
- 11.00 Synthèse des Directions Stratégiques de Renforcement des Capacités
- 12.30 Déjeuner
- 13.30 Elaboration de Programme Conjoint de Renforcement des Capacités
- 14.45 Discussion de la Gestion du Programme
- 16.00 Réflexion de Clôture

7.3 Aperçu: Atelier de Coordination de Renforcement des Capacités des ONG



7.3.1 Introduction à l'Atelier de Coordination de Renforcement des Capacités des ONG

En 15 minutes couvrez les points suivants:

1. Accueil, présentation des participants et le processus jusqu'ici
2. Les Objectifs de l'Atelier
3. Les règles de base

1. Accueil

Tous les participants se présentent brièvement de même que leurs organisations. Il serait utile pour les participants de partager également avec le groupe les parties du processus de renforcement des capacités de leurs organisations ont effectuées.

Le Processus jusqu'à ce jour

Depuis que le processus de renforcement des capacités a commencé, les activités suivantes ont été effectuées avec l'organisation :

- Evaluation Participative des Capacités: Auto évaluation des capacités de chaque ONG;
- Analyse et Rapportage des Notes d'Evaluation Participative des Capacité, faits par l'organisation facilitatrice;
- Atelier de Restitution et de Planification de Capacité : réflexion sur les résultats et la planification stratégique des capacités par chaque ONG ;
- Planification de la Mise en Œuvre : planification pratique des activités de renforcement des capacités par chaque ONG.

Après cet atelier nous essayerons d'élaborer un plan complet de renforcement des capacités pour toutes les ONG participantes et exécuter les actions convenues pour la suite.

2. Objectifs

Les objectifs pour cet Atelier de Coordination de Renforcement des Capacités sont :

- Réfléchir sur le processus Participatif de Renforcement des Capacités.
- Pour que toutes les ONG participantes se connaissent les unes les autres.
- Avoir une clarté sur les attentes de programme de collaboration de renforcement des capacités.
- Faire la synthèse et coordonner les interventions de renforcement des capacités.
- Définir des stratégies concrètes de collaboration.
- Elaborer une esquisse générale pour un plan de collaboration en renforcement des capacités..
- Elaborer des paramètres pour la gestion d'un programme de renforcement des capacités.
- Obtenir l'engagement à participer au programme et décider des premières étapes.

3. Règles de Base

Afin que l'atelier soit une réussite, les participants doivent être ouverts à la discussion et au partage d'idées.

Quelques règles de base pour les participants que nous aimerions proposer :

- Participer aux discussions et aux sessions de brainstorming
- Faire de la place pour que d'autres puissent contribuer
- (ajoutez plus de règles de base par le groupe)

7.3.2 *Réflexion sur le Processus de Renforcement Participatif des Capacités*

Aperçu du Processus

Contexte

Dans cette session nous voulons réfléchir sur le processus à l'état actuel. Ceci nous fera rappeler toutes les étapes que nous avons traversées afin de planifier plus tard une action de collaboration. Cette réflexion nous donnera aussi des indications et des astuces sur comment travailler ensemble plus efficacement à l'avenir.

Instructions

Trois groupes travailleront sur une réflexion des différents aspects du processus:

- A. Atelier d'Evaluation des Capacités et le rapport;
- B. Atelier de Restitution et de Planification des Capacités et le rapport;
- C. Rôles de l'organisation facilitatrice et des ONG participantes.

Travail de Petit Groupe

Divisez le groupe entier en 3 sous-groupes. Pour le sous-groupe sur l'atelier de restitution et de planification des capacités : assurez vous que les participants de ce groupe ont une expérience de ce processus. Les trois groupes reçoivent les questions de réflexion pour les discussions de groupe (voir à droite). Notez qu'il n'est pas nécessaire de répondre à toutes les questions sur le papier géant pendant les présentations. Les questions sont simplement pour que le groupe demeure focalisé.

Présentation en plénière

Les petits groupes présentent leurs réflexions à la plénière. Posez des questions de clarification et demandez toutes autres additions de la part du grand groupe. Les réflexions seront documentées par l'organisation facilitatrice et les recommandations peuvent être utilisés dans la session sur la Gestion du Programme..

(Durée totale: 1 heure 15 minutes)

Instructions pour le Petit Groupe

Préparez les questions de réflexion suivantes pour les petits groupes:

A. Atelier d'Evaluation de Capacité et le rapport

- Quelles étaient les étapes de l'atelier et les parties du rapport ?
- Qu'est-ce que vous avez aimé le plus de l'atelier et du rapport ?
- Qu'est-ce que vous n'avez pas aimé?
- Qu'est-ce qui a fait la réussite de l'atelier ? (Ecrivez les réponses sur le papier géant)
- Quelles sont les recommandations pour améliorer l'atelier et le rapport ? (écrivez les réponses sur le papier géant)

B. Atelier de Restitution et de Planification de Capacité et le rapport

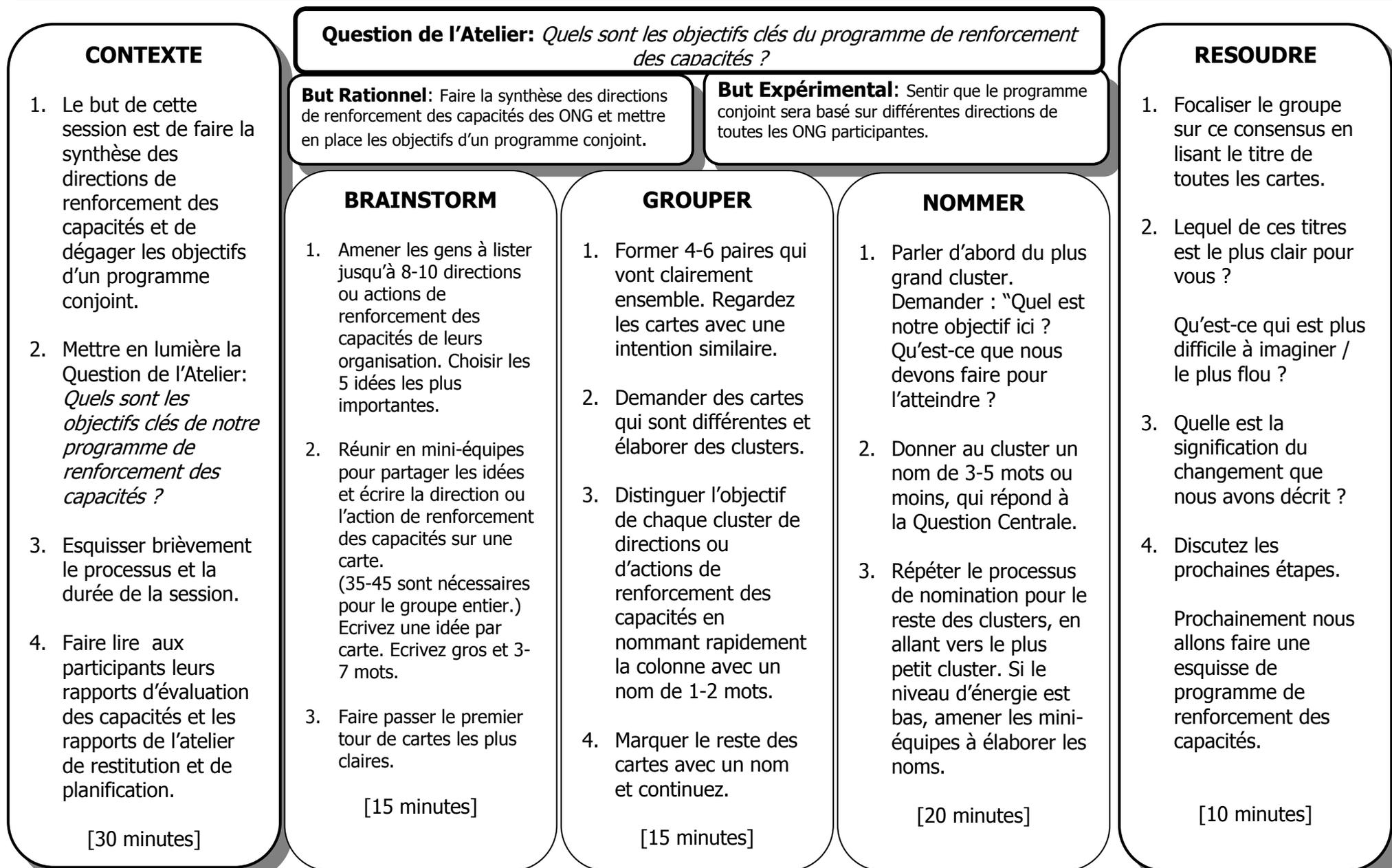
- Quelles étaient les étapes de l'atelier et les parties du rapport ?
- Qu'est-ce que vous avez aimé le plus de l'atelier et du rapport ?
- Qu'est-ce que vous n'avez pas aimé?
- Qu'est-ce qui a fait la réussite de l'atelier ? (Ecrivez les réponses sur le papier géant)
- Quelles sont les recommandations pour améliorer l'atelier et le rapport ? (écrivez les réponses sur le papier géant)

C. Rôles de l'organisation facilitatrice et des ONG participantes

- Quels étaient les différents rôles et responsabilités de l'organisation facilitatrice et des ONG ? (écrivez les réponses sur le papier géant)
- Où est-ce que toutes les deux parties ont bien fait ?
- Quelle partie pouvaient elles améliorer ?
- Quelles sont à l'avenir les recommandations sur les différents rôles ? (écrivez les réponses sur le papier géant).

Discutez en petits groupes, rapportez à la plénière en présentant 1 papier géant.

7.3.3 Synthèse des Orientations de Renforcement des Capacités



Synthèse des directions de renforcement des capacités

Facilitation de la session

Contexte

Le point de départ de cet exercice est les réalités et les intentions des ONG participantes : les résultats des ateliers d'évaluation et des directions stratégiques à partir de l'atelier de restitution et de planification des capacités. Amener tous les participants à passer un temps à lire les rapports de ces ateliers (amener des copies de tous les rapports à l'atelier !).

Brainstorming

Demander au groupe de lister les directions et les actions clés de renforcement des capacités de leur organisation. Les participants qui n'ont pas encore à cette session de planification : faire un brainstorming sur les activités de renforcement des capacités pour l'organisation sur la base des résultats de l'évaluation. *Quels sont les domaines de compétence les plus faibles ? Quelles actions peuvent prendre en charge ces faiblesses ?*

Grouper

Grouper les cartes avec les idées selon l'intention ou la réalisation similaire. Certaines actions ou directions peuvent être une méthode similaire (par exemple, la formation) mais pourraient avoir des intentions complètement différentes. Grouper les selon leur intention plutôt que par type ou méthode similaire.

Nommer

Nommer l'objectif de renforcement des capacités des colonnes. Utiliser l'imparfait pour créer des noms: décrire la capacité telle qu'elle a été construite. Par exemple, *une publicité et une prise de conscience des organisations*.

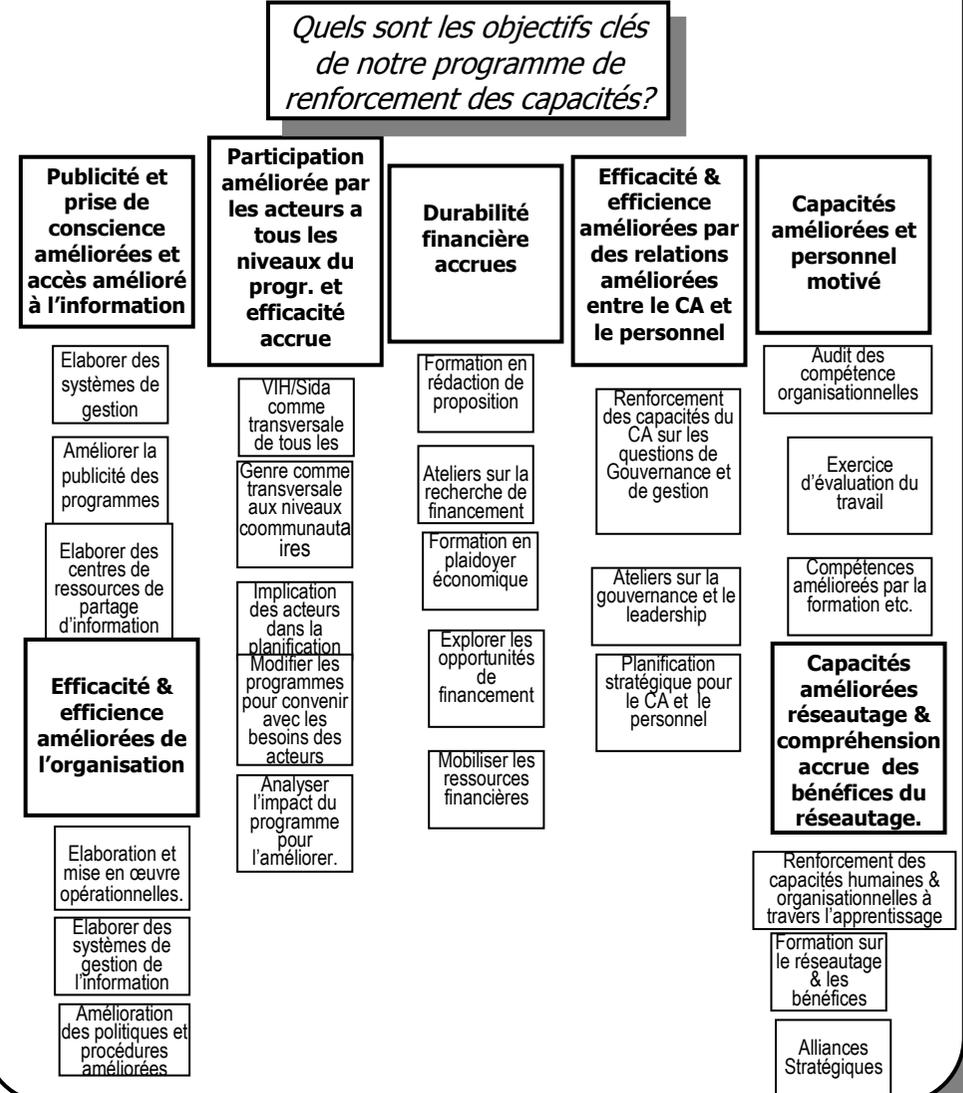
A Résoudre

Réfléchir sur le consensus en conduisant une courte conversation dirigée.

Cette session utilise "Consensus Workshop Method", une session qui fait partie de Technologie de Participation® (ToP®) Planification Stratégique Participative (PSP), un processus élaboré par l'Institut des Affaires Culturelles (ICA).

Aperçu Visuel :

Un exemple de résultat visuel de cette session pourrait ressembler à



Durée Totale: 1 heure 30 minutes

7.3.4 *Elaboration de Programme Conjoint de Renforcement des Capacités*

1. Contexte

Dans la session précédente nous avons défini les objectifs du renforcement des capacités sur la base de différents évaluations et plans des organisations. Au cours de cette session nous essayerons d'élaborer une esquisse générale du programme conjoint de renforcement des capacités. A ce point nous ne concevons pas encore le programme entier en détail, mais nous vouons avoir quelques recommandations pour ceux qui travailleront sur un document projet.

2. But du Programme

En regardant les objectifs de notre projet, nous pouvons également déterminer maintenant un objectif ou un but global pour le programme. Quel sera la raison de développement plus large que notre programme de renforcement des capacités veut contribuer ? Ceci pourrait inclure un changement souhaité par les groupes cibles des ONG participantes. La durée est habituellement plus longue que le programme lui même.

Quels seront les avantages pour les ONG lorsque les objectifs seront atteints ? Quel sera l'impact sur les groupes cibles ?

Définir 1-3 buts pour le programme de renforcement des capacités.

Les exemples des ateliers précédents de coordination sont :

- *Paix, prospérité et justice pour nos groupes cibles*
- *Des organisations capables à tous les niveaux*
- *ONG reconnues par les acteurs*

3. Méthodes d'Intervention

Après avoir défini les buts et les objectifs du programme, Nous pouvons maintenant voir les interventions spécifiques pour atteindre ces objectifs. Dans la session de synthèse, le groupe a déjà fait le brainstorming de l'action et des stratégies pour le renforcement des capacités. Quels étaient les différents types de méthodes qui ont été mentionnées là ? Qu'est-ce qui semblait être les interventions les plus importantes pour notre programme ?

Quand nous élaborons une proposition complète et détaillée pour le renforcement des capacités, quelles méthodes d'intervention recommandons nous à inclure ?

Des exemples des ateliers précédents de coordination sont :

- *Cours de formation*
- *Réunions et discussions*
- *Attachement du personnel dans les ONG*
- *Visites d'échange*
- *Manuels et procédures de Politique*
- *Dissémination de l'Information*

4. Indicateurs de réussite

En regardant les objectifs de notre programme, qu'est-ce qui pourrait être des indicateurs de réussite ? Quels sont les plus importants ? Comment voudrions nous les mesurer ?

Des exemples des ateliers précédents de coordination sont :

- *Nombre réduit de conflits dans les ONG*
- *Alternatives à l'opération sur déficit*
- *Nombre accru d'alliances stratégiques*
- *Disponibilité accrue de l'information*
- *Départ de personnel diminué*
- *Nombre accru de projets réussis.*

Durée Totale: 1 heure

7.3.5 Discussion de la Gestion du Programme

Aperçu du Processus

Contexte

Au cours de cette session nous voulons nous focaliser sur la gestion d'un programme conjoint de renforcement des capacités. Il est important d'obtenir un niveau de consensus sur la collaboration et sur comment les rôles et responsabilités seront partagés. Il est au choix de l'ONG organisatrice de faire des recommandations.

Instructions

Quatre groupes discuteront les différentes parties de la gestion du programme:

- A. Les valeurs opérationnelles;
- B. Rôles et Responsabilités;
- C. Suivi / Evaluation;
- D. Engagements.

Travail de Petits Groupes

Diviser le grand groupe en 4 sous-groupes. Les groupes reçoivent des questions spécifiques pour les discussions de groupe. (voir à droite).

Présentation en plénière

Les petits groupes présentent leur travail de groupe à la plénière. Poser des questions de clarification et demandez des recommandations supplémentaires du grand groupe. Chercher les consensus sur les questions importantes.

Ces discussions et recommandations seront utilisées pour formuler un document ou une proposition complète incluant les activités de mise en œuvre et la structure du programme.

Prochainement nous allons réfléchir sur l'atelier d'aujourd'hui et décider des prochaines étapes (voir page 94).

(Durée totale: 1 heure 30 minutes)

Instructions pour les Petits Groupes

Préparer les questions suivantes pour les petits groupes:

A. Valeurs Opérationnelles

- Quelles sont quelques valeurs opérationnelles que nous voulons défendre en exécutant le programme ? *Comment* voulons nous que nous travaillons ensemble ? Quelques règles de base ? ...
- Lesquelles sont les plus importantes auxquelles nous pouvons tous nous dédier ?

B. Rôles et Responsabilités

Ce groupe peut utiliser les recommandations sur les rôles et responsabilités à partir de la première session de la matinée sur la réflexion du processus.

- Quelles sont les tâches ou responsabilités générales dans la gestion du programme ?
- Qui pourrait être responsable de ces tâches ?
- Quel type de structure organisationnel ou de commandement proposons nous pour le programme ?

C. Informations du Programme & Suivi et Evaluation

- Quels types d'informations ou de documentation des activités du programme aimerions nous partager ?
- Qui sera responsable pour cela ?
- Comment faisons le suivi du progrès et évaluons l'efficacité du programme ?

D. Engagements

- Quelles sont les organisations participantes engagées ?
- Quelle est l'organisation facilitatrice engagée ?
- Comment assurons nous que nous serons à la hauteur de ces responsabilités ?



8. Suivi et Evaluation du Renforcement des Capacités

Notes

8.1 Introduction

Il y a beaucoup à débattre et de mystification sur le Suivi et Evaluation en général et pour le Renforcement des Capacités en particulier. Comment pouvons nous pratiquement mesurer le progrès et l'impact du renforcement des capacités dans les ONG ?

La raison principale de l'utilisation du Suivi & Evaluation dans le Renforcement Participatif des Capacités est de créer un maximum d'apprentissage du processus. Le Suivi et l'Evaluation sont proposés dans le Renforcement Participatif des Capacités pour systématiquement contribuer au renforcement des capacités lui même : pour créer des organisations plus fortes qui se comprennent mieux elles mêmes et qui sont capables d'utiliser les informations internes pour adapter les stratégies de renforcement des capacités.

Dans le renforcement Participatif des Capacités, nous nous focalisons surtout sur les méthodes qualitatives et subjectives de suivi et évaluation. Bien que l'Evaluation Participative des Capacités (POET) fournisse une "preuve statistique dure" des capacités de l'organisation, celles ci demeurent les perceptions et les jugements subjectifs des personnes impliquées. Les résultats font surtout référence aux indicateurs qui ne peuvent pas être facilement quantifiés.

Bien que des gens pourraient aimer voir plus d'indicateurs objectifs et quantifiables utilisés, cela demande une grande dose de précaution. Très souvent, les faux indicateurs objectivement vérifiables pourraient être choisis, ceux qui ne nous disent rien à propos des questions réelles dans l'organisation. vous pourriez finir par collecter des quantités massives de données inutiles, sans avoir à l'esprit notre question d'intérêt : qu'est-ce qui nous fournit le plus d'apprentissage à l'organisation?

Ce chapitre essaye de démystifier le Suivi et l'Evaluation du Renforcement des Capacités en fournissant des outils pour élaborer les indicateurs de capacité, pour gérer la suite de renforcement des capacités, pour faciliter des sessions d'évaluation qualitative dirigées et pour guider une Evaluation Participative d'Impact de Renforcement des Capacités complète en utilisant la méthodologie générale de l'Evaluation Participative des Capacités.

Les outils dans ce chapitre se bâtissent sur les résultats de la planification des capacités d'une organisation. Certaines méthodes utilisées dans ce chapitre sont basées sur la Technologie de Participation[®] (ToP[®]) les Processus de Gestion Participative de Projet élaborés par l'Institut des Affaires Culturelles (ICA). Il utilise quelques matériels dans les Appendices et les fichiers sur le cd-rom RPC.

8.2 *Elaboration d'un Système de Suivi et Evaluation*

Introduction

Avant la mise en œuvre des activités de renforcement des capacités, un système de suivi / évaluation soit être élaboré. Un tel système peut inclure des indicateurs de renforcement des capacités, des moyens de vérification, le partage des responsabilités de suivi, les manières de documentation, le timing des cycles de feedback et la planification de l'impact de l'évaluation.

Le système de Suivi / Evaluation doit être complet en ce sens qu'il doit couvrir les différents niveaux de l'intervention : efficacité des contributions et des productions utilisées, l'efficacité des résultats et l'impact de l'intervention entière. En même temps, le système ne doit pas mettre trop de nouvelles tâches sur les épaules du personnel impliqué..

Etant donné que beaucoup d'organisations ont déjà des systèmes pour le suivi /évaluation des projets, il serait difficile de les convaincre de la nécessité d'élaborer encore un autre système de S&E. le temps et l'énergie à y mettre doivent être proportionnels aux avantages et à l'apprentissage de l'organisation. Alors nous proposons que chaque fois qu'il est possible, l'organisation doit essayer d'utiliser les données qui sont déjà collectées pour ces buts.

Ce processus d'élaboration d'un système de suivi / évaluation du renforcement des capacités peut être facilité dans des sessions de groupe ou être fait comme exercices pour des groupes de travail ou les sous-groupes. Ci-dessous vous trouverez des instructions à utiliser dans les différentes étapes du processus. Elles peuvent être adaptées à la situation spécifique dans laquelle se trouve le facilitateur lui même.

Comme une partie du Système de S-E, nous proposons qu'une Evaluation Participative des Capacités entière soit faite à la fin du processus de Renforcement des Capacités. Cela peut être le début d'un nouveau cycle..

1. Formuler des indicateurs de réussite

L'objectif de cette étape est d'élaborer des indicateurs appropriés mesurables de réussite et des moyens de vérification qui permettront à l'organisation de suivre le progrès du renforcement des capacités en utilisant les sources disponibles d'information.

L'activité principale dans cette étape est de définir des indicateurs appropriés de réussite et des moyens de vérification pour les Directions Stratégiques de Renforcement des Capacités.

Les indicateurs de succès doivent être SMART:

Spécifique: concrets à propos de la qualité du rendement ou l'effet souhaité;

Mesurable: concret à propos de la quantité du rendement ou de l'effet;

Approprié: lié à la directions stratégique ou au domaine de compétence;
Réaliste: atteignable par le renforcement des capacités en termes réels, pas une illusion;

En Temps spécifique: concret à propos de la période où l'indicateur doit être réalisé.

Le focus des indicateurs pour le S&E set sur les Directions de Renforcement des Capacités et les Plans de Mise en Œuvre qui sont formulés au cours de l'Atelier de Restitution et de Planification et l'Atelier de Planification de Mise en Œuvre.

Chaque Direction Stratégique de Renforcement des Capacités a été faite à partir de plusieurs domaines d'action (voir par exemple, sur la page 76). Pour chaque direction l'organisation a formulé des plans de mise en œuvre (triennal, annuel, voir les exemples sur la page 86) qui inclut une "Victoire". Les Victoires sont constituées des résultats qui seront atteints par une direction stratégique particulière. Celles peuvent être spécifiées et raffinées comme indicateurs de succès.

Instructions pour le Facilitateur: Les Indicateurs de Succès et les Moyens de Vérification

- Faire travailler les gens en groupes qui se focalisent sur une direction stratégique de renforcement des capacités.
- Chaque groupe discute l'intention de la direction stratégique et les domaines d'action, aussi bien que les "victoires" du plan de mise en œuvre qu'ils essayent d'accomplir. discuter quels domaines de compétence sont couverts par cette direction stratégique.
- Faire le consensus dans le groupe sur 5-10 indicateurs de succès pour cette direction stratégique. Essayer d'être SMART: Spécifique, Mesurable, Approprié, Réaliste et en Temps spécifique.
- Pour chaque indicateur, définir les moyens de vérification. Ceci doit inclure la méthode de collecte de données, le type de 'documentation' qu'elle produit et les gens impliqués.
- Faire présenter les indicateurs de succès et les moyens de vérification de renforcement des capacités au groupe et personnel chargé du renforcement des capacités.

Exemple:

Direction Stratégique: Bâissez un réseau solide de relations pour les projets durables

Victoire: Voir une participation élevée du groupe cible dans les projets durables soutenus par un réseau valable de relations..

Indicateurs de succès:

1. Après 1 an avoir en place les politiques et les compétences nécessaires pour un partenariat efficace
2. Après 1 an avoir en place les politiques et les compétences nécessaires pour la Gestion Participative du Projet..
3. Après 3 ans être positivement évalué par au moins 80% des groupes cibles sur leur niveau de participation..
4. Après 3 ans voir un accroissement de 200% dans le nombre de groupes communautaires actifs.
5. Après 3 ans avoir 5 nouvelles alliances stratégiques efficaces et actives.

Moyens de vérification:

1. Documents de politiques de gestion, évaluation qualitative des compétences des officiels impliqués dans le programme.
2. Documents de politiques de gestion, évaluation qualitative des compétences des officiels du projet..
3. Evaluations participatives des communautés impliquées dans le projet par le personnel du projet (comme une partie du système régulier d'évaluation triennale).
4. Evaluations annuelles des projets faites par le personnel.
5. Documents de partenariat en place ; évaluation qualitative des réunions avec les partenaires.

2. Elaborez un Plan de Suivi & Evaluation

L'objectif de cette étape est créer un aperçu des activités du S&E à différents niveaux du processus de renforcement des capacités et d'avoir une clarté sur les rôles et responsabilités du personnel impliqué.

Les catégories suivantes d'activités de S&E peuvent être utiles pour créer cet aperçu :

- Collecte de données primaires : interviews, observation, etc.;
- Collecte de données secondaires: revue des rapports et évaluations existants;
- Réunions de progrès: réunions sur les activités de la suite, revue de l'efficacité et partage de données;
- Suivi et Evaluation Qualitatifs :rencontres pour déterminer le niveau de l'effet et de l'impact des activités sur la base du jugement des participants.

Instructions pour le Facilitateur :

- Catégoriser les différents moyens de vérification dans les activités de S&E par la même méthodologie..
- Pour chaque direction stratégique de renforcement des capacités, mettre les activités sur un chronogramme, en commençant par la 1^e année (comparer au: chronogramme d'un an du Plan de Mise en Œuvre, page 86).
- Spécifier les différentes personnes qui seront impliquées dans les activités.
- Convenir sur la personne qui est le responsable principal pour le S&E de chaque direction stratégique de renforcement des capacités.
- Partager les plans de suivi /évaluation de l'organisation.

8.3 Suivi du Progrès: Réunions de Suivi

Introduction

Le processus de renforcement des capacités est continu et dynamique. Pour que le processus réussisse, il est nécessaire de faire des mises à jour régulières de l'information, la coordination et la résolution des questions.

Ceci demande des réunions régulières pour le suivi des activités. Ces réunions peuvent aussi être utilisées pour élaborer certains domaines de compétences, induit des compétences ou connaissances spécifiques ou pour faire le suivi / évaluation qualitatif.

Ces réunions ne doivent pas être juste des regroupements de personnes qui partagent leurs morceaux et retournent à leurs affaires comme d'habitude. Les réunions de suivi doivent être des événements d'apprentissage inspirants qui maintiendront l'élan du renforcement des capacités.

Les réunions de suivi ont besoin de préparation et de facilitation parfaites. Sur la page suivante, vous trouverez un format général de réunion de suivi qui peut être adapté à des situations spécifiques.

Concernant la fréquence des réunions de suivi, ceci doit bien sûr être en conjonction avec la Plan de Suivi/ Evaluation. Cependant, en règle générale les réunions de suivi de renforcement des capacités pourraient être tenues sur une base trimestrielle pour garder l'élan, pour voir que ses activités se déroulent et pour montrer que le renforcement des capacités est pris au sérieux.

Cette session utilise "La Réunion de Suivi", une session qui fait partie de la "Technologie de Participation" (ToP®) Gestion Participative du Projet (PPM), un processus élaboré par l'Institut des Affaires Culturelles (ICA).

Préparation

1. Fixation de l'Ordre du Jour

Evidemment la première étape dans la préparation sera d'explorer les questions qui doivent être discutées et fixer l'ordre du jour pour la réunion. La contribution pour cela viendra du Plan de Suivi/ Evaluation aussi bien que des autres membres de l'équipe de renforcement des capacités.

2. Fixation des objectifs

pour chaque partie de la réunion il est nécessaire de clarifier les objectifs :

- *But Rationnel:* Quel est le rendement ou produit que vous attendez de chaque partie de la réunion ?
- *But Expérimental:* Quel est l'impact interne prévu de chaque partie ? Comment voulez vous que les participants vivent la réunion ?

3. Invitation des participants

Etant donné l'ordre du jour, qui doit participer à la réunion afin d'atteindre les buts rationnel et expérimental ? Ceux-ci doivent être les membres habituels de l'équipe de renforcement des capacités avec des invités supplémentaires.

4. Préparation du processus

Etant donné les buts rationnel et expérimental fixés, le facilitateur doit attentivement choisir des méthodes spécifiques pour chaque partie. Celles-ci peuvent être axées sur les conversations, les ateliers de consensus, les présentations, le suivi / évaluation qualitatif, l'étude d'équipe, la pratique, le jeu de rôle, etc. Le facilitateur peut très bien déléguer certaines parties à des co-facilitateurs ou aux membres de l'équipe.

5. Préparations pratiques

Assurez vous que les matériels sont disponibles et que le lieu de la réunion est convenablement préparé..

FORMAT DE REUNION DE SUIVI

CONTEXTE

Préparer le terrain

1. Passer en revue l'ordre du jour de la Réunion.
 2. Ajouter des éléments de la part des membres de l'équipe ou des groupes de travail.
 3. Brève conversation dirigée comme vérification:
 - Quels étaient les points saillants depuis la dernière réunion ?
 - Où est-ce que les membres se sentent découragés ?
 - Quelles sont les questions majeures de l'ordre du jour ?
 - Quelles sont quelques anticipations pour la réunion ?
- [8 minutes]

But Rationnel: Echange des mises à jours et des informations de l'équipe de renforcement des capacités, coordonner au besoin, résoudre les questions et se mettre d'accord sur les étapes futures.

But Expérimental: Etre inspiré par le progrès, motivé à continuer et confiant de la réussite.

SUIVI DES ACTIONS

S'informer

1. Rapports des équipes de renforcement des capacités / Sous groupes.
 2. Actions initiées depuis la dernière réunion.
 3. Réalisations.
 4. Blocages ou défis.
 5. Percées.
 6. Focalisations nécessaires.
- [30 minutes]

AVANCER LE PROCESSUS

Traitement des questions

Le cœur de la réunion implique tout ce qui est nécessaire pour faire avancer l'équipe de renforcement des capacités. Ceci pourrait comprendre :

- Le travail de sous-groupe;
- Un atelier de consensus (ex. pour élaborer les nouvelles directions, pour faire davantage d'analyse, préparer un rapport ou un papier de politique, etc.);
- Le S&E qualitatif;
- La recherche;
- La formation.

[60 minutes]

SIGNAUX DE VERIFICATION FINALE

Déterminer les Actions

1. Devoirs.
 2. Prochaine Réunion.
 3. Annonces.
- [15 minutes]

RESOUDRE

Confirmez la Résolution

Brève conversation dirigée sur la réunion et les réalisations et anticipations de l'équipe:

1. Focalisez le groupe en passant en revue l'ordre du jour et en listant les engagements faits au cours de la réunion.
2. Où avons nous été réellement impliqués dans la réunion d'aujourd'hui ?
3. Où est-ce que l'énergie était basse ?
4. Qu'est-ce que vous avez appris de nouveau aujourd'hui?
5. Quelles sont les réalisations majeures de cette réunion ?
6. Dans quelle mesure avons nous atteint nos objectifs et prévisions ?
7. Qu'est-ce qui manque?
8. Quelles sont les prochaines étapes ?

[7 minutes]

Durée Totale: 2 heures

8.4 Suivi et Evaluation Qualitatif

Introduction

Dans le processus de renforcement des capacités différents types d'activités de suivi & évaluation auront lieu. Le suivi et l'évaluation qualitatif est une manière participative d'évaluer la performance ou l'effet de n'importe quelle partie du renforcement des capacités.

Le processus se focalise seulement sur un aspect ou indicateur et il amène un groupe dans un processus de marquage et de commentaire de cet aspect particulier. Le produit fini est un rapport équilibré du groupe comprenant les voies à suivre.

Les ateliers de S&E qualitatif peuvent être tenus avec un groupe de participants impliqués dans les activités de renforcement des capacités. Ils peuvent être le personnel de l'organisation, mais aussi les groupes communautaires ou groupes cibles des projets de l'ONG.

Une esquisse et un exemple d'Atelier de S&E Qualitatif se trouve sur les pages à venir.

Cette session utilise "l'Atelier de Suivi et Evaluation Qualitatif", une session qui fait partie de la Technologie de Participation® (ToP®) la Gestion Participative de Project (PPM), un processus élaboré par l'Institut des Affaires Culturelles (ICA). L'outil est basé sur la "Forme H", une méthode de suivi et évaluation élaborée par Andrew S. Inglis, PLA-Notes 34, Février 1999.

Préparation

1. Clarification du sujet

La première étape de la préparation est de choisir et de clarifier le sujet, qui est l'indicateur de succès qui doit être suivi ou évalué. Les indicateurs seront déjà spécifiés dans le Système de Suivi et Evaluation, mais au cours du processus de renforcement des capacités de nouveaux sujets peuvent en sortir.

Par exemple, l'indicateur de succès "Après 1 an d'avoir les politiques et les compétences nécessaires en place pour un partenariat efficace" peuvent être évaluées dans un atelier.

2. Définir le domaine de l'atelier

Après avoir choisi le sujet de l'atelier ou l'indicateur, il doit être clair quelles seront les limites de l'exercice de S&E : quels activités ou produits constituent le sujet de cet exercice ; qu et qui sont impliqués ?
Par exemple, pour suivre et évaluer le partenariat, l'atelier peut spécifiquement traiter les politiques et procédures nouvellement élaborées sur les partenariats et la formation en gestion et la formation du personnel sur le partenariat, le lobbying et le plaidoyer.

3. Inviter les participants

Etant donné le sujet et le domaine de l'atelier, qui doit participer à l'exercice de S&E ?

4. Préparer les faits

Pour permettre aux participants de donner un jugement "objectif", il est important de collecter des informations de soutien qui fournissent une historique du sujet.

Par exemple un extrait des papiers des nouvelles politiques sur le partenariat peut être inclus ou une revue des résultats de la formation peut être préparée..

CONTEXTE

Préparez le Terrain

1. Citer la raison ou le but de la Session de Suivi et Evaluation Qualitatif.
2. Esquisser brièvement le processus et la durée de l'atelier.
3. Donner le sujet de l'évaluation et dirigez la pensée du groupe en présentant le sujet et la question de l'atelier.
4. Présenter les "faits" du sujet : de quelle direction stratégique de renforcement des capacités l'indicateur fait partie ? Quelles activités ont eu lieu ? Quels sont les produits qui sont les résultats de ces activités ?
5. Amener les participants à mettre leurs notes individuelles sur une échelle de notes de 0-10.

[20 minutes]

APERCU: SUIVI & EVALUATION QUALITATIF

But Rationnel:

Evaluer l'indicateur de succès et faire des recommandations sur le processus.

But Expérimental:

Créer un engagement et l'appropriation pour le Processus de Renforcement des Capacités.

BRAINSTORM

Générer des idées

1. Lister individuellement 3-5 raisons négatives et 3-5 raisons positives pour leur note. Choisir les 2 raisons positives les plus importantes et les 2 raisons les plus négatives.
2. Se réunir en mini équipes pour partager les idées et écrivez chaque raison sur une carte.

(10-20 idées positives et négatives sont nécessaires de la part du grand groupe.) Ecrire 1 idée par carte, écrire gros et 3-7 mots.

[15 minutes]

GROUPER

Former de Nouvelles Relations

1. Faire d'abord passer les premières raisons **positives** les plus claires (côté droit).
2. Former 2-5 paires de raisons similaires.
3. Demander les cartes qui sont différentes et élaborer les groupes.
4. Distinguer les centres d'intérêt de chaque groupe de raisons négatives en donnant rapidement une étiquette de 1-2 mots.
5. Marquer les cartes restantes avec une étiquette et passer.
6. Continuer le même processus pour les raisons **négatives** (côté gauche).

[20 minutes]

CONCLURE

Distinguer le Consensus

1. Amener le groupe à décider d'une note de groupe sur la base de toutes les opinions.
2. En tant que groupe, faire le brainstorming sur les voies et moyens futurs par lesquels la capacité peut être améliorée.
3. Discuter les moyens futurs et décider des prochaines étapes à prendre.

[20 minutes]

RESOUDRE

Confirmer la Résolution

1. Focaliser le groupe en lisant tous les titres de cartes des raisons négatives et positives, la note de groupe pour les voies et moyens futurs.
2. Qu'est-ce qui semble le plus critique concernant le sujet?
3. Qu'est-ce qui a fait que vous vous êtes sentis appréciés ?
4. Qu'est-ce qui vous semble être la question centrale dans ce domaine de renforcement des capacités ?
5. Alors qu'est-ce que nous avons juste décidé ?
6. Qui va documenter ces résultats ?

[15 minutes]

Durée Totale: 1 heure 30 minutes

SESSION DE SUIVI ET EVALUATION QUALITATIF

Facilitation de la Session de Suivi et Evaluation Qualitatif

Contexte

Dans le contexte de cet atelier le sujet ou l'indicateur de succès doit être clarifié pour le groupe. La question de l'atelier est ensuite formulée ensemble avec le groupe. Une présentation rapide à propos des "faits" du sujet particulier doit être fournie. A ce niveau, tous les participants marquent leurs notes individuelles sur l'échelle de notation : comment marquent-ils la note sur une échelle de 0-10 ?

Brainstorming

L'objectif est de générer beaucoup de points qui appuient ou qui font baisser la note. Le brainstorming individuel suivi d'un petit travail de groupe semble être le plus utile pour créer une variété d'idées qui sont déjà partagées entre les participants.

Grouper

Les participants ne doivent accepter ou refuser les raisons que les gens ont soulevées. L'essentiel est d'avoir plus d'aperçu et de compréhension des différentes opinions en les groupant et en leur donnant une étiquette de nom.

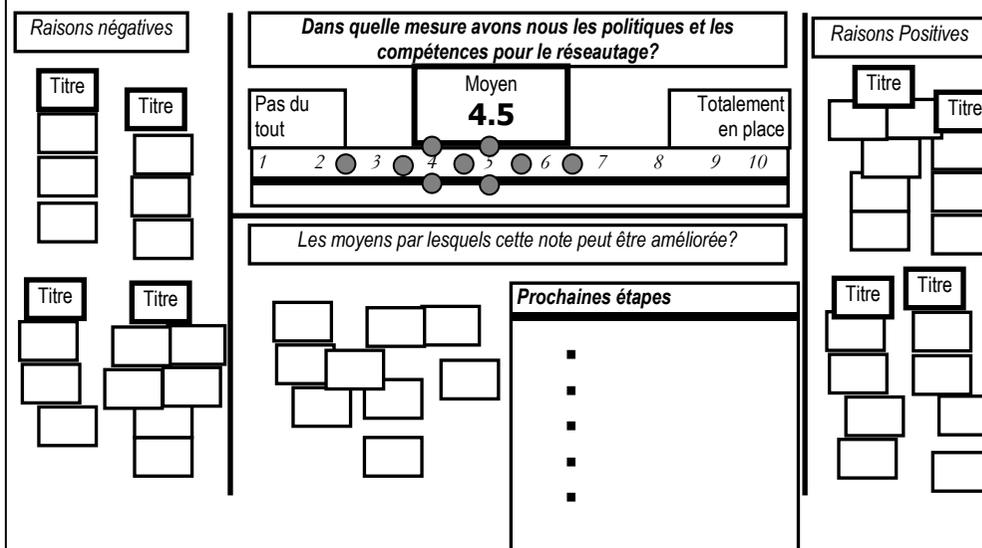
Conclure

La distinction du consensus à propos de la note et les décisions des voies et moyens futurs doivent être faciles quand toutes les opinions sont déjà partagées et discutées. Cette partie de la session peut aussi différer selon le but spécifique de l'atelier.

A Résoudre

Permettez au groupe de prendre du recul, de regarder les résultats et réfléchir sur les décisions prises.

Aperçu Visuel de la Session de S&E Qualitatif



Ces résultats peuvent être facilement transférés dans un rapport sans perdre un détail ou changer des mots ou des symboles que les gens ont utilisés pour documenter leurs propres points de vue et idées. Ceci peut être fait sur un simple papier géant ou en le dessinant sur du papier A4.

Avec les plus petits groupes (2-10 personnes), un seul papier géant avec des "post it" adhésifs peut être utilisé au lieu du "Mur Collant". Sur le papier géant une "Forme H" peut être dessinée pour créer des espaces de notation, des raisons négatives et positives et des voies et moyens futurs.

8.5 *Evaluation de l'Impact du Renforcement des Capacités Participatifs*

Introduction

Environ un an après, il est nécessaire de faire une évaluation plus complète de l'effet et de l'impact des activités de renforcement des capacités. Pour cet exercice, une série d'ateliers de Suivi et Evaluation Qualitatif peut être tenue, avec chacun des 7 domaines de compétence comme un sujet unique. Cela permettrait à l'organisation de noter l'effet des activités dans chaque domaine de compétence spécifique, en analysant les aspects positifs et négatifs et en projetant des moyens pour améliorer la capacité à l'avenir.

Une autre manière de faire une évaluation d'impact serait d'utiliser les résultats originaux de l'Evaluation Participative des Capacités comme un point de référence pour évaluer si une amélioration dans des domaines de compétence a été faite. Dans ce chapitre, nous présentons le plan de l'atelier qui est bâti sur la méthodologie utilisée dans l'Evaluation Participative des Capacités.

Cette Evaluation Participative de l'Impact du Renforcement des Capacités peut être répétée sur une base annuelle.

Après une période de 3 ans (ou à la fin des activités prévues), il est nécessaire de répéter une Evaluation Participative complète des Capacités, suivie d'un Atelier de Restitution et de Planification. Ceci donnera une nouvelle contribution aux efforts de renforcement des capacités de l'organisation. Référez vous aux chapitres 3 et 4 pour ces processus.

Préparation de l'ONG

L'impact d'Evaluation doit faire partir du Système de S&E élaboré. Le personnel impliqué dans les activités de renforcement des capacités a déjà pris part aux réunions de suivi continu et à d'autres activités de S&E.

Pour être prêt pour l'Evaluation de l'Impact, les informations sur les différentes activités mises en œuvre de toutes les Directions Stratégiques de Renforcement des Capacités doivent être disponibles. Pour faire une évaluation d'Impact équilibrée, il est alors nécessaire d'avoir des informateurs clés concernant les activités présentes à l'évaluation.

D'autres participants à inviter peuvent être les membres de la Direction, du Conseil d'Administration (CA) ou des gens des organisations homologues de la cohorte de renforcement des capacités.

Préparations Pratiques

Matériels Nécessaires

- Plus de 20 papiers géants vierges
- Des marqueurs (brun, vert, bleu) pour tous les participants
- Au moins 50 demi feuilles vierges aussi bien que des cartes pour les recommandations
- "Mur Collant" / ou d'autres moyens de présenter le groupage des cartes avec des idées (par exemple, utilisation du papier colle, la mousse adhésive, etc.)
- les questionnaires d'Évaluation d'Impact et les Fiches de Notation copiées pour tous les participants (voir appendice I et J ou le cd-rom).

Papiers Géants à Préparer

- Introduction
- Objectifs et attentes
- Règles de base
- Aperçu des Directions Stratégiques de Renforcement des Capacités et les Domaines d'Action.
- Pour le contexte de l'évaluation d'impact de chaque domaine de compétence : un aperçu avec les éléments dans ce domaine de compétence, la Note de Capacité (à partir de l'Évaluation Participative des Capacités initiale) et une analyse des résultats de l'EPC (à partir du rapport de l'Atelier de Restitution et de Planification).

Programme de l'Atelier

8.30	Accueil et Introduction
9.00	Evaluation 1: Gestion des Ressources Humaines
9.45	Evaluation 2: Gestion des Ressources Financières
10.30	Pause
10.45	Evaluation 3: Participation Equitable
11.30	Evaluation 4: Durabilité des Avantages du Programme
12.15	Evaluation 5: Partenariat
13.00	Déjeuner
14.00	Evaluation 6: Apprentissage Organisationnel
14.45	Evaluation 7: Gouvernance / Gestion Stratégique
15.30	Pause
15.45	Voies et Moyens Futurs pour le Renforcement des Capacités
16.30	Réflexion de clôture

8.5.1 Introduction à l'Évaluation de l'Impact

En 30 minutes couvrez les sujets suivants:

1. Introduction de l'Évaluation d'Impact
2. Objectifs de l'Atelier
3. Règles de base
4. Contexte du processus

1. Introduction

La **Capacité** est définie comme l'habileté des individus et des organisations à effectuer efficacement des fonctions de manière efficiente et durable. La capacité est la puissance de quelque chose (un système, une organisation, une personne) à effectuer ou à produire.

Les **Domaines de compétence** de notre organisation que nous considérons sont :

- La Gestion des Ressources Humaines: comment nous traitons le personnel
- La Gestion des Ressources Financières: avoir de l'argent et l'utiliser
- La Participation Equitable: implication des groupes cibles
- Durabilité des Avantages du Programme: l'impact que font nos projets
- Le Partenariat: liaisons effectives avec les autres acteurs
- Apprentissage Organisationnel: partager et apprendre à partir des informations.
- La Gestion Stratégique / Gouvernance: Image d'ensemble plus grande

Depuis le début de notre programme de renforcement des Capacités, nous avons travaillé dans la plupart de ces domaines pour améliorer le niveau des capacités.

Cette évaluation d'impact est pour établir le progrès que nous avons fait en regardant les activités dans tous les domaines de compétence et en évaluant leur effet sur la capacité organisationnelle. Le focus est l'effet ou l'impact que nos efforts ont eu sur notre travail, et pas beaucoup sur les activités d'évaluation de renforcement des capacités elle mêmes.

2. Objectifs et Attentes

Les objectifs de cette Évaluation Participative de l'Impact du Renforcement des Capacités sont :

- Passer en revue les activités de Renforcement des Capacités;
- Évaluer l'impact sur les domaines de compétences de l'organisation;
- Faire des recommandations sur les Directions Stratégiques du Renforcement des Capacités;
- Faire des recommandations pour la Planification de la Mise en Œuvre.

Écrire les attentes du groupe pour l'évaluation de l'impact sur un papier géant. Les objectifs et les attentes seront tous les deux vérifiés dans la réflexion de clôture.

3. Règles de base

Pour que l'évaluation d'Impact réussisse, le groupe doit être ouvert à la discussion et au partage d'idées.

Quelques règles de base pour les participants que nous aimerions proposer :

- Participer aux discussions
- Permettre à d'autres de contribuer des idées
- Être ouvert et sincère sur l'effet et l'impact des activités sur la capacité des organisations.
- Baser vos notes d'impact sur vos propres expériences, opinions et réflexions des discussions de groupe.
- (ajouter plus de règles de base de la part du groupe)

Chaque chose qui sera dite au cours des discussions doit être considérée comme confidentielle. Toutes les notes d'impact seront tenues dans un strict anonymat.

4. Contexte au processus

Au cours de l'évaluation nous discuterons et évaluerons l'impact sur chacun des 7 domaines de compétences de la même manière. L'évaluation de chaque domaine de compétence prendra environ 30 minutes.

La première étape est de jeter un regard sur les résultats de notre Evaluation Participative des Capacités initiale. Quelle était la note de ce domaine et qu'est-ce qu'elle signifiait ?

La seconde étape est d'établir un lien entre le domaine de compétence et les Directions Stratégiques de Renforcement des Capacités. Cela nous permettra de voir quelles activités ont bien marché et aussi celles où nous avons trouvé des difficultés sur notre chemin.

La troisième étape est de définir les réalisations majeures des activités : quelle contribution positive ont-elles faite pour améliorer notre capacité dans ce domaine ? Ici nous voulons aussi discuter les autres facteurs qui ont dû contribué positivement ou négativement notre capacité dans ce domaine ?

Finalement on demandera au groupe de noter l'impact sur un domaine de compétence spécifique sur leurs fiches de notation.

Après les discussions nous ferons également des recommandations pour les activités de renforcement des capacités à venir.

Au cours des discussions certaines notes sur le papier géant seront faites en vue d'une référence rapide. Tout le monde est encouragé à participer aux discussions de groupe. S'il vous plaît, restez focalisé sur le sujet spécifique que nous traitons étant donné que d'autres sujets seront probablement traités plus tard.

S'assurer que tout le monde a une copie du Questionnaire d'Évaluation de l'Impact et la Fiche de Notation de l'Impact (Voir appendice I et J et le cd-rom RPC).

Fiches de Notation

Après chaque discussion, nous noterons individuellement l'impact des efforts de renforcement des capacités sur le domaine de compétence en utilisant les fiches de notation.

La question pour la notation est : **Quel a été l'impact de ces activités de renforcement des capacités sur ce domaine de compétence ?**

Utilisez l'échelle suivante pour établir votre note:

1. La Capacité a sévèrement décru
2. La Capacité a décru
3. La Capacité est demeurée plus ou moins la même
4. La Capacité s'est améliorée dans ce domaine
5. La Capacité s'est beaucoup améliorée dans ce domaine

Ainsi, par exemple, après les discussions sur la Gestion des Ressources Humaines, vous vous pensez que la capacité dans ce domaine est restée plus ou moins la même, vous pourriez donner à cet élément un "3" sur votre fiche de notation.

Ces notes sont données individuellement et de façon anonyme *après* la discussion de groupe. L'équipe de notation calculera les notes du groupe à partir des notes individuelles.

8.5.2 Evaluation d'Impact des Domaines de Compétences

APERCU DES EVALUATIONS D'IMPACT

CONTEXTE

1. Présenter le domaine de compétence en lisant à travers les différents éléments qui constituent le domaine.
2. Quelle était le score de capacité initiale pour ce domaine ?
3. Quels éléments de la capacité ont eu la note élevée et lesquels ont eu la note basse ?
4. Quelle analyse a été faite pendant l'atelier de restitution et de planification ?

[5 minutes]

But Rational: Evaluer l'impact des activités de renforcement des capacités dans un domaine et faire des recommandations initiales .

But Expérimental : Créer l'inspiration pour l'apprentissage sur les efforts de renforcement des capacités.

APERCU DES ACTIVITES DE RENFORCEMENT DES CAPACITES

1. De quelle(s) direction(s) stratégiques de renforcement des capacités ce domaine de compétence fait partie ?
2. Faire un brainstorming sur toutes les activités de capacités qui ont eu lieu dans ce domaine au cours de l'année écoulée sur un papier géant.
3. Discuter les activités : celles qui se sont bien passés, celles qui étaient difficiles.

[10 minutes]

DETERMINER LES REALISATIONS

1. Quels sont les rendements qui sont les résultats de ces activités ?
2. Quelle contribution positive ont-elles faites pour améliorer notre capacité dans ce domaine ?
3. Quels autres facteurs auraient pu contribuer positivement ou négativement à notre capacité dans ce domaine ?
4. Qu'est-ce qui reste comme questions /problèmes cruciaux dans ce domaine de compétence?

[15 minutes]

ETABLIR L'IMPACT

1. En regardant la note initiale de capacité dans ce domaine de compétence, quel a été l'impact des activités de renforcement des capacités ?
2. Amener tous les participants à porter leurs notes individuelles sur les fiches de notation.
3. Calculer la note d'impact du groupe.

[10 minutes]

RESOUDRE

1. Discuter la note d'impact du groupe : est-ce qu'elle semble refléter les discussions?
2. En tant que groupe, faites un brainstorming des voies et moyens futurs par lesquels la capacité peut être améliorée.
3. Ecrire ces recommandations sur des demi-feuilles: 1 idée par carte, 3-7 mots par recommandation, écrire gros.

Ces recommandations seront utilisées dans nos discussions finales sur les voies et moyens futurs.

[5 minutes]

Durée Totale: 45 minutes

EVALUATION D'IMPACT DES DOMAINES DE COMPETENCES

Facilitation de l'Évaluation d'Impact des Domaines de compétences

Contexte

- Il est crucial que les participants soient familiers avec les éléments dans la capacité qui sont en train d'être discutés.
- Il est quelques fois utile de faire lire individuellement les éléments du domaine de compétence dans le Questionnaire de l'Évaluation de l'Impact par les participants, en pairs ou comme groupe.
- Soyez sûr d'avoir une copie des résultats de l'Évaluation Participative des Capacités initiale à portée de main, y compris l'analyse faite au cours de l'atelier de restitution et de planification. Il serait utile de présenter un résumé des notes et l'analyse sur un papier géant ou fiches à distribuer.

Aperçu des Activités de Renforcement des Capacités

- Ici nous nous focalisons sur la relation entre le domaine de compétence et les Directions Stratégiques de Renforcement des Capacités. Il serait utile d'avoir un aperçu des directions stratégiques et les différents domaines d'action sous la main.
- Un brainstorming sur les activités mises en œuvre peut être fait en faisant des rapports trimestriels et annuels ou par des présentations de renforcement des capacités par les membres de l'équipe responsables pour ce domaine.
- Discuter brièvement les activités: qu'est-ce qui a bien marché et qu'est ce qui a été difficile ? A ce point ceci est simple de fournir plus d'informations de fonds, sans faire une analyse approfondie.

Déterminer les réalisations

- L'accent est mis sur l'effet des activités plutôt que les simples rendements ou leurs résultats. Qu'est-ce qu'il signifie pour notre capacité dans ce domaine ?
- Aussi d'autres facteurs contribuant doivent être explorés aussi bien que le niveau actuel de la capacité dans ce domaine : questions cruciales ou problèmes.

Etablir l'Impact

- Dans cette étape, il est crucial que tous les membres soient bien informés pour noter l'impact des activités sur la capacité dans ce domaine. Quand les discussions ont fourni les informations suffisantes, les membres peuvent directement mettre leurs notes individuelles sur leurs fiches de notation.
- Amenez les participants à porter leurs notes sur les fiches de notation aussi bien que sur un morceau de papier séparé. Collectez ces notes immédiatement et calculez la note du groupe en ajoutant toutes les notes, divisez le total par le nombre de participants et ensuite multipliez le résultat par 20. Vous avez maintenant la note d'impact totale standardisée pour ce domaine. *Par exemple : Si le total de toutes les notes individuelles dans un domaine est 28 et il y a 8 participants, le calcul de la note d'impact est $(28 / 8 = 3.5) * 20 = 70$.*
- A une phase avancée, le facilitateur peut utiliser la Calculatrice d'Impact RPC pour vérifier cette Note d'Impact et pour calculer la note de consensus (voir la dernière partie de ce chapitre).

A Résoudre

- Discuter brièvement la note d'impact pour voir si elle reflète les discussions initiales. Ceci est simplement pour reconnaître la diversité des points de vue et les jugements communs.
- Les recommandations faites à ce point donneront la contribution à la partie sur les voies et moyens futurs pour faire les changements spécifiques dans les Directions des Stratégiques de Renforcement des Capacités ou des propositions pour les Plans de Mise en Œuvre.

8.5.3 Planification des Voies et Moyens Futurs dans le Renforcement des Capacités

Groupage des Recommandations

L'objectif de cette partie est de faire la synthèse des différentes recommandations selon les directions stratégiques similaires de renforcement des capacités.

- Réviser les différentes directions stratégiques du renforcement des capacités et les domaines d'action : sont-elles claires pour tout le monde ?
- Diviser toutes les cartes avec les recommandations parmi les 3-5 sous-groupes. Donner à chaque groupe un "mélange" de recommandations des différents domaines de compétence.
- Passer le premier tour des cartes les plus claires de chaque groupe et mettre les au hasard sur le mur. Poser des questions de clarification.
- Amener les participants à grouper les recommandations selon la même direction stratégique. Chercher l'intention similaire des recommandations plutôt que la méthodologie similaire.
- Passer un second tour de cartes des cartes différentes et mettez les sur le mur.
- Continuer à les regrouper selon la même direction stratégique.
- Passer le reste des cartes et mettre le cluster correct.

Nommer des Voies et Moyens Futurs

Cette étape vise à atteindre le consensus sur l'intention des recommandations et conduira tout doucement à l'élaboration des prochaines étapes.

- Parler d'abord du plus grand cluster de recommandations.
- Quelles sont quelques recommandations clés dans ce cluster ? Qu'est-ce qui semble être le moyen futur que nous recommandons ?
- Donner un titre de 3-7- mots qui répond à la question : **Comment pouvons nous améliorer nos Directions Stratégiques de Renforcement des Capacités pour accroître l'impact de nos efforts ?**
- Répéter la nomination des clusters restants en allant vers le plus petit cluster. Si l'énergie du groupe est faible, faire nommer l'étape par les sous-groupes et vérifier le consensus des noms pendant la plénière.

Prochaines Etapes

- Quelles sont les implications de nos recommandations pour le travail de l'équipe de Renforcement des Capacités, les Directions Stratégiques et les Plans de Mise en Œuvre ?

Durée Totale: 45 minutes

8.5.4 Réflexion de Clôture

Prenons quelques minutes pour réfléchir sur cette journée pour clore la réunion.

Questions au niveau de l'objectif :

- Quels sont les phrases et les mots dont vous vous rappelez pendant la session ?
- Quelles sont les activités auxquelles vous avez participées ?
- De quoi d'autre vous rappelez de la journée ?

Questions au niveau de la réflexion :

- Où avez vous le plus été impliqué ?
- Qu'est-ce qui était moins intéressant ?
- Quel était le point saillant de la journée ?

Questions au niveau de l'interprétation :

- Qu'est ce que vous avez appris à propos de l'impact des activités de Renforcement des Capacités ?
- Qu'est ce qui a été important dans l'Evaluation d'Impact ?

Questions au niveau décisionnel :

- Comment cette évaluation de l'impact nous aidera à accroître l'impact de nos efforts de renforcement des capacités ?
- En regardant les objectifs et les attentes de l'atelier : ont-ils été atteints ?
- Quelles seront nos prochaines étapes ?

Merci d'avoir participé à cette Evaluation d'Impact. Nous documenterons les résultats et nous les distribuerons dans l'organisation..

Durée Totale: 15 minutes

8.5.5 Calcul des Scores de l'Evaluation de l'Impact

Calculatrice de l'Impact RPC

La Calculatrice de l'Impact RPC est une application logiciel utilisant des feuilles de calcul MS Excel pour calculer les résultats de l'Evaluation d'Impact.

Pour commencer, ouvrez la page vierge de la Calculatrice d'Impact de votre ordinateur à partir du répertoire où il est sauvegardé ou sur le cd-rom RPC (nom du fichier :Calculatrice d'Impact RPC). Ceci démarre automatiquement MS Excel et ouvre le fichier dans la fiche d'aperçu. Etant donné que le fichier est 'Lecture Seule', vous devez sauvegarder immédiatement le fichier sous un nouveau nom en cliquant sur "Fichier > Enregistrer".

Le Fichier de Notation vierge est constitué de 2 feuilles Excel, qui peuvent être saisies en cliquant sur le nom de ces feuilles au bas de l'écran :

- La feuille de "l'Aperçu" donne une vue d'ensemble de l'impact calculé et des notes de consensus et une représentation graphique des résultats.
- La feuille des "Données" est utilisée pour saisir les notes à partir des fiches de notation individuelles.

Un exemple de la Fiche de Calcul remplie de l'Impact RPC se trouve sur le cd-rom RPC.

Calcul des Scores

L'utilisation de la Calculatrice d'Impact RPC est similaire à la Calculatrice de Score EPC :

- Saisir les informations générales sur la feuille "Aperçu" : le nom de l'ONG (cellule E1), la date de l'évaluation (cellule M1), la période qui est évaluée (par exemple l'année passée, dans la cellule M2) et le nombre de sondés (cellule N3). le nombre de sondés est utilisé dans les calculs.
- Saisir les scores individuelles sur la feuille "Données" dans les colonnes B,C, D, etc. dans les cellules 5 en descendant. Chaque sondé a des scores sur les 7 domaines de compétence, donc copier simplement les scores d'un sondé dans une colonne.
- Le total des scores d'impact et de consensus sera automatiquement calculé sur la feuille "Aperçu" (cellules E+F 5-11). Le graphique sera automatiquement marqué lorsque les scores seront saisis.
- Les réponses pour interpréter les scores se trouvent sur la feuille "Aperçu".
- Imprimer la feuille "Aperçu" pour l'inclure dans la documentation de l'Evaluation d'Impact.

Notes
