

Octobre 2008

GUIDE À L'INTENTION DES ÉQUIPES DE HANDICAP INTERNATIONAL

Renforcement des capacités et relation partenariale

*Enjeux
modalités
outils*



**HANDICAP
INTERNATIONAL**

Auteur : Stefanie Ziegler
Référénte technique « renforcement de capacités » /« partenariat »,
Direction des Ressources Techniques, Handicap International Allemagne

Contributions / Individus :

Barthélemy Batiéno, Hervé Bernard, Karl Blanchet, Georges Brochier, Philippe Chervin,
François De Keersmaeker, Eric Delorme, Daniel Dicquemare, Franck Flachenberg,
Nathalie Herlemont-Zoritchak, Anne Ortlieb, Luc Pariot, Aline Robert, Vanessa Rousselle,
Mia Sorgenfrei, Philippe Villeval.

/ Equipes Handicap International et Partenaires :

Algérie (2006), Burundi (2004), CORAOC / Burkina Faso (2004), Kenya (2003), Laos (2005, 2007),
Liberia (2004), MERO / Jordanie (2003), Rwanda (2004), Sierra Leone (2005),
Somaliland (2003, 2005), Togo (2003, 2006).

Relecture : Sophie Gandon, Catherine Dixon, Eric Delorme

Illustrations : Stefanie Ziegler

Création graphique : Catherine Artiglia

Mise en page : Fred Escoffier

Impression : Vassel graphique

Contact : Stefanie Ziegler, sziegler@handicap-international.de

Crédit photo couverture : © M.P. NEGRE pour Handicap International

Ce guide peut être utilisé ou reproduit sous réserve de mentionner la source et uniquement pour un usage non commercial.

Acronymes	page 04
Glossaire	page 05
Préface	page 07

Partie 1

Principes et repères page 09

- ▶ 1. Pourquoi faire du renforcement ? page 10
- ▶ 2. Le contexte page 11
- ▶ 3. Éléments d'une définition page 13
- ▶ 4. Le développement organisationnel page 16
- ▶ 5. Le renforcement de capacités dans la pratique page 20
- ▶ 6. Résumé page 29

Partie 2

Guide pratique page 31

- ▶ 1. Questionnement page 32
- ▶ 2. L'(auto-) diagnostic organisationnel page 34
- ▶ 3. L'analyse du système d'acteurs page 38
- ▶ 4. La stratégie page 39
- ▶ 5. La négociation page 40

Partie 3

Boîte à outils et exemples de projets page 41

- ▶ 1. Boîte à outils page 42
- ▶ 2. Projets de Handicap International page 80

Bibliographie page 85

Acronymes

AdP	Association de professionnels
APH	Association de personnes handicapées
ApPH	Association pour personnes handicapées
CORAOC	Coordination Régionale de l’Afrique de l’Ouest et du Centre (HI)
DO	(auto-) Diagnostic Organisationnel
F3E	Fonds pour la promotion des Etudes préalables, Etudes transversales et Evaluations
GRET	Association de solidarité et de coopération internationale
HI	Handicap International
INTRAC	International NGO Training and Research Centre
MERO	Middle East Regional Office (HI)
ONG	Organisation non gouvernementale
ONGI	Organisation non gouvernementale internationale
OPH	Organisation des personnes handicapées
OpPH	Organisation pour personnes handicapées
PH	Personne(s) handicapée(s)
PSE	Programmation, suivi, évaluation
RBC	Réhabilitation à base communautaire
RH	Ressources humaines
SIDA	Swedish International Development Cooperation Agency
SHARE-SEE	Self-Help & Advocacy for Rights and Equal Opportunities, South-East-Europe
SongES	Soutien aux ONG à l’Est et au Sud
TdR	Termes de Référence
UE	Union Européenne

Pourquoi un glossaire ? Dans le domaine du “renforcement des capacités” chaque personne ou organisation utilise son propre langage ; même concernant les termes de base il existe peu d’accords sur une définition commune. Pour cette raison ce document propose une définition des différents termes à l’usage interne.

Accompagnement / *Accompaniment, counselling, coaching* :

Dans une intervention indirecte, Handicap International accompagne un partenaire local dans la mise en œuvre de ses activités par une approche « appui – conseil »

Acteur / *Stakeholder, agent* :

Chaque personne, organisation ou structure qui agit dans un domaine spécifique. Handicap International est un acteur international

Apprentissage organisationnel / *Organisational learning* :

Processus de capitalisation (apprentissage à la base d’expériences) et de valorisation par une transformation des enseignements tirés de ces expériences (« organisation apprenante »)¹

Autonomie, autonomisation (voir aussi : « pérennité ») / *Autonomy, empowerment* :

Indépendance et auto-détermination de l’organisation concernant la prise de décisions et la gestion en général.

Auto-détermination / *Self-determination, empowerment* :

Capacité d’une organisation de prendre des décisions et de se gérer d’une façon autonome et indépendante.

Développement organisationnel / *Organisational development* :

Renforcement spécifique qui cible une organisation ou structure ; son but est l’autonomie et l’auto-détermination de cette organisation à long terme.

(auto-) diagnostic organisationnel / *Organisational assessment* :

Sert deux objectifs : il aide à mieux connaître l’identité d’une organisation et il est le point de départ pour la mise en œuvre de n’importe quelle activité de « renforcement ». L’intensité et la profondeur de ce diagnostic peuvent varier.

Evaluation / *Evaluation* :

Engage une cotation des résultats mais est moins fréquemment mise en œuvre que le suivi à des intervalles spécifiques.

Finalité / *Ultimate goal, purpose* :

But final à atteindre.

Indicateur / *Indicator* :

Ensemble de critères qui ont été agréés mutuellement par tous les acteurs ou imposés par un bailleur.

1. Mia Sorgenfrei / INTRAC, Praxis Paper 7: Building Analytical and Adaptive Capacities for Organisational Effectiveness. Oxford/UK, 2005

Intervention directe / Direct action :

Les équipes de Handicap International sur place travaillent sans un partenaire local

Intervention indirecte / Indirect action :

Les équipes de Handicap International sur place travaillent avec un partenaire local

Organisation / Organisation :

Structure (d'une nature privée, publique, confessionnelle ou autre) avec une certaine stabilité qui a une légitimité reconnue et qui joue un rôle social.

Ownership / Ownership :

Capacité d'une organisation à prendre des décisions et à se gérer d'une façon autonome et indépendante ; auto-détermination d'une organisation et / ou l'appropriation du projet par une organisation

Partenaire / Partner :

Organisation coopérant à une activité conjointe spécifique

Partenariat / Partnership :

Coopération entre deux structures

Participation (voir aussi : « ownership ») / Participation :

Prendre part à une activité ou à un projet ; le degré de la participation est variable.

Pérennité (voir aussi : « autonomie ») / Sustainability :

Maintien dans le temps des ressources (humaines, financières, matérielles) nécessaires à la poursuite des activités, après la fin de l'appui apporté par Handicap International².

Positionnement / (Policy) position :

Correspond au rôle opérationnel joué par Handicap International pour chaque objectif vis-à-vis d'une structure tiers (ex. maître d'œuvre/bailleur, conseiller technique/ministère, co-financeur / partenaire local, animateur/groupement villageois, etc.). L'intérêt de définir le positionnement est de permettre de clarifier le niveau de responsabilité de Handicap International dans le résultat à atteindre³.

Processus / Process :

Correspond à l'ensemble des méthodes, moyens et manières de faire pour réaliser une action. Au sens large, désigne le « comment » par rapport au contenu, le « quoi »⁴.

Stratégie / Strategy :

Correspond ici à la conception que les RP et DP ont du « comment » les objectifs du programme vont être atteints. Selon Pierre Massé, « définir une stratégie, c'est établir la table de toutes les situations auxquelles on pourrait être confronté et choisir dès l'origine la décision que l'on prendrait en face de chacune d'elle »⁵.

Suivi / Monitoring :

Engage une observation continue de la mise en œuvre des activités ou d'un projet avec l'objectif d'en vérifier régulièrement ce qu'il en advient, comment et pourquoi et de le comparer avec les plans d'origine. Le suivi est plus fréquemment mis en œuvre que l'évaluation.

2. Handicap International / Groupe de réflexion pérennité, mars 2005

3. Handicap International : Guide pour l'élaboration de la Stratégie Pluriannuelle d'un Programme, 2006

4. ibidem

5. ibidem

Ce document se base sur les expériences et leçons apprises avec les équipes de Handicap International et les organisations partenaires sur le terrain dans les domaines « renforcement de capacités » et « partenariat » entre 2001 et 2007 suite à l'élaboration des outils « partenariat ». Il se situe dans le cadre de la stratégie 2010 et la vision de Handicap International, qui se basent sur les « droits des personnes en situation de handicap ». Il est également le résultat d'une lecture des documents clés et d'un échange entre les professionnels sur cette thématique, entre 2001 et 2007.

La discussion concernant le « partenariat » accompagne chaque action de Handicap International depuis le début des interventions en 1982. Mais c'est seulement en 1998 que la réflexion prenait une forme plus systématique avec un séminaire et la création du groupe de réflexion sur le partenariat. Trois ans d'analyses et d'échanges de pratiques ont montré les difficultés et la sensibilité de ce sujet. Finalement, ils ont amené la réflexion sur une voie plus pragmatique. Dans le « guide partenariat⁶ », le groupe propose des outils d'analyse d'une situation actuelle ou passée pour améliorer sa compréhension et pour arriver à une meilleure planification stratégique dans l'avenir. L'esprit de cette approche se résume dans la devise « Agir en conscience ».

A PROPOS DE CE GUIDE

Plusieurs facteurs rendent le renforcement de capacités problématique, mais certains éléments et critères peuvent faciliter le travail et contribuent à sa réussite, d'autres le mènent vers un échec. Ce document s'adresse aux équipes de Handicap International sur le terrain et au siège ainsi qu'aux organisations partenaires : il facilite l'analyse de leurs activités dans le domaine du « renforcement de capacités » et, sur cette base, il les encourage à se positionner⁷, à définir une stratégie et à identifier les perspectives réalistes pour arriver à un meilleur renforcement mutuel des capacités.

Le document contient trois parties distinctes :

La première partie de ce document présente en premier lieu les « principes et repères » de Handicap International sur le renforcement de capacités des acteurs locaux suivis par ses Départements des Programmes et des Ressources Techniques.

Le premier chapitre explique pourquoi le renforcement des capacités d'un acteur local est une partie intégrante des projets de Handicap International.

Le deuxième chapitre analyse le contexte dans lequel Handicap International travaille : un environnement complexe aux multiples acteurs, aux dynamiques spécifiques et aux exigences internes et externes parfois divergentes.

Le troisième chapitre présente des éléments pour mieux définir le « renforcement de ca-

6. Handicap International : Guide Partenariat : Comprendre le partenariat pour mieux construire nos collaborations. Lyon / France, 2002

7. Pour les aspects éthiques et politiques d'un partenariat par rapport aux valeurs de Handicap International, risques en terme d'image, etc., voir : Nathalie Herlemont-Zoritchak, Alice Jardin : «Le partenariat avec les entreprises et les ONG : guide pour la réflexion éthique et l'aide à la décision », Document Interne, Mise à jour mars 2008.

capités » : la différence entre renforcement et partenariat, les deux modalités de renforcement proposées par Handicap International et la distinction entre le développement organisationnel et le renforcement de l'opérationnalité technique.

Le quatrième chapitre définit le développement organisationnel et le processus qui l'accompagne. Il présente un modèle qui explique ce qu'est une organisation et présente le développement organisationnel dans le travail de Handicap International.

Il est suivi d'un cinquième chapitre sur le renforcement dans la pratique, qui établit une stratégie d'action pour Handicap International. Ce chapitre présente aussi la programmation d'un renforcement de capacités avec les partenaires concernés, sa mise en œuvre et le système de suivi - évaluation.

La deuxième partie de ce document contient un guide pratique avec quatre chapitres thématiques permettant de structurer le questionnement autour du « renforcement des capacités » :

1. L'(auto-) diagnostic organisationnel
2. L'analyse du système d'acteurs
3. La stratégie
4. La négociation

Les outils proposés dans les quatre chapitres thématiques se trouvent dans la troisième partie du document. Cette partie contient également les exemples de la pratique de Handicap International, et une bibliographie.

Les définitions et explications présentées dans ce document se basent sur un système démocratique et sur une économie sociale de marché. Elles sont le résultat d'une interprétation des expériences de Handicap International.

Principes et repères

▶	1. Pourquoi faire du renforcement ?	PAGE 10
▶	2. Le contexte	PAGE 11
	2.1 AGIR DANS UN ENVIRONNEMENT COMPLEXE	PAGE 11
	2.2 INTERVENTION DIRECTE ET INDIRECTE	PAGE 11
▶	3. Éléments d'une définition	PAGE 13
	3.1 PARTENARIAT ET RENFORCEMENT DES CAPACITÉS	PAGE 13
	3.2 QUI EST CONCERNÉ ?	PAGE 13
	3.3 DEUX MODALITÉS POUR LE RENFORCEMENT	PAGE 14
	3.4 AUTONOMISATION ET OPÉRATIONNALITÉ TECHNIQUE	PAGE 14
▶	4. Le développement organisationnel	PAGE 16
	4.1 QU'EST-CE QU'UNE ORGANISATION ?	PAGE 16
	4.2 DÉFINITION	PAGE 17
	4.3 LE CONTEXTE DU TRAVAIL DE HANDICAP INTERNATIONAL	PAGE 18
	4.4 LES COMPÉTENCES DE HANDICAP INTERNATIONAL	PAGE 19
▶	5. Le renforcement de capacités dans la pratique	PAGE 20
	5.1 LA STRATÉGIE	PAGE 21
	5.2 LA PROGRAMMATION D'UN RENFORCEMENT DE CAPACITÉS	PAGE 23
	5.3 LA MISE EN ŒUVRE	PAGE 25
	5.4 SUIVI ET ÉVALUATION	PAGE 27
▶	6. Résumé	PAGE 29

1. Pourquoi faire du renforcement ?

En principe, Handicap International préférerait travailler avec des partenaires solides. Mais en raison d'organisations locales souvent faibles, voire inexistantes, la plupart de ses projets incluent une composante « renforcement de capacités » de l'acteur local. Ce renforcement de capacités est indissociable du partenariat qui est au cœur de l'action de Handicap International⁸.

Le renforcement de capacités d'un acteur local influe à deux niveaux : celui de l'organisation partenaire en tant qu'acteur et bénéficiaire direct du renforcement et les personnes handicapées en tant que bénéficiaires finaux. Par conséquent, les coopérations mises en place par Handicap International demandent généralement un renforcement avec deux objectifs différents (voir 3.4) : le renforcement et l'autonomisation du partenaire local (« empowerment ») pour pérenniser les résultats d'une intervention à long terme et en même temps l'amélioration de l'opérationnalité technique afin d'assurer une meilleure qualité des services à destination des bénéficiaires finaux. Comme chacun des deux objectifs demande une approche et une démarche particulière, une définition des priorités et leur évolution deviennent essentielles pour réussir dans un renforcement des capacités.

8. Handicap International : Guide Partenariat: Comprendre le partenariat pour mieux construire nos collaborations. Lyon / France, 2002, p. 6 ; Handicap International : Manuel de Références. Lyon / France, 2005, p. 45;

2. Le contexte

2.1 AGIR DANS UN ENVIRONNEMENT COMPLEXE

En tant qu'acteur international, Handicap International fait partie d'un système d'acteurs complexe avec une dynamique spécifique et des exigences différentes. Ces exigences suivent leurs propres logiques et sont fréquemment en contradiction entre elles : l'intérêt d'un bailleur privé ou public en Europe ne correspond pas forcément aux enjeux d'un partenaire sur place, aux priorités des bénéficiaires finaux ou aux orientations d'un représentant gouvernemental. Les enjeux des différents acteurs sont en partie inconnus au préalable : seules la confrontation et la négociation au cours d'un projet entre ces différents acteurs font ressortir ces enjeux et priorités différentes. Elles créent des alliances ainsi que des résistances. Il est impossible d'anticiper toutes ces éventualités dès le début et maîtriser l'ensemble des effets, il faut plutôt expérimenter. Cette « découverte empirique » peut être assez déstabilisante pour les acteurs concernés. En plus, les professionnels du développement qui agissent dans un système d'acteurs se retrouvent souvent dans un dilemme qui les oblige à choisir le mode d'intervention le moins nuisible. Pour arriver donc à un bon professionnalisme, le métier exige d'agir en conscience à tout moment avec une haute réactivité et une « ignorance acceptable » qui permet d'avancer malgré tout. Cette approche demande d'abord une vision claire (définition des priorités et leur évolution) et un procédé flexible et adapté pour n'importe quel projet.

Malheureusement les outils du métier ne sont pas encore bien adaptés à saisir cette complexité du contexte. Ils suivent plutôt une logique linéaire de « cause – effet », comme dans la méthodologie de « l'arbre à problèmes » et la matrice du cadre logique. Depuis plusieurs années, diverses organisations, universités et entreprises effectuent des recherches sur ce sujet. Citons notamment la coopération Suédoise (SIDA) qui propose un « cadre logique avec une approche d'appréciation⁹ », INTRAC/Royaume-Uni pour la méthodologie des systèmes souples¹⁰ et « l'apprentissage organisationnel » (the learning organisation)¹¹ et F. Vester/Allemagne¹² pour « la pensée interconnectée » liée à la « logique floue » (fuzzy logic).

2.2 INTERVENTION DIRECTE ET INDIRECTE

Les actions de Handicap International visent l'amélioration des conditions de vie des bénéficiaires finaux : « L'association est ainsi amenée à intervenir auprès des personnes en situation de handicap, de leurs familles, des collectivités et associations, des institutions publiques, des professionnels du domaine sanitaire et social ainsi que du grand public en général, tout en veillant à ce que ces actions aient un impact significatif, direct ou indirect, pour les personnes en situation de handicap »¹³.

9. SIDA, Logical Framework Approach – with an appreciative approach. Sweden, April 2006

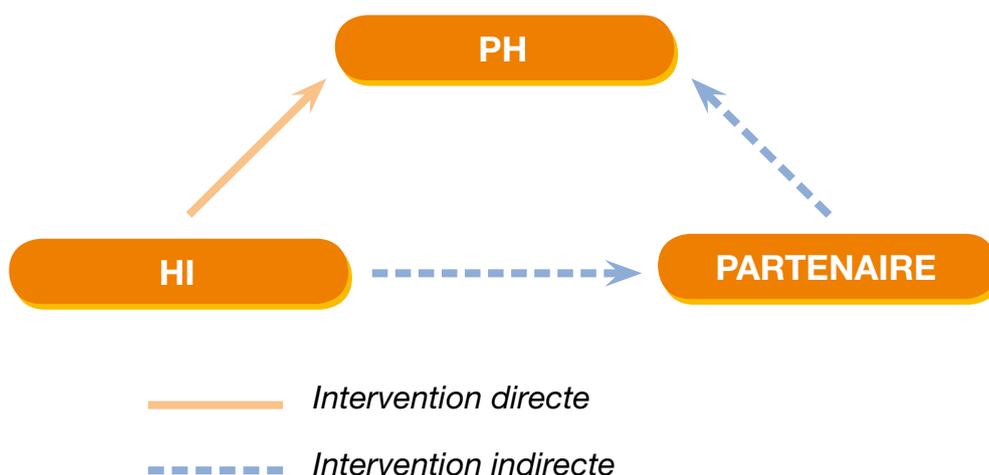
10. INTRAC, Praxis Paper 7: Building Analytical and Adaptive Capacities for Organisational Effectiveness. Oxford/UK, 2005, p. 30-32

11. INTRAC, Praxis Paper 3: L'apprentissage organisationnel dans les ONG : Créer le motif, les moyens et l'occasion. Oxford / UK, mars 2005

12. Frederic Vester: Die Kunst, vernetzt zu denken / Der neue Bericht an den Club of Rome, 5. Ausgabe 2005 ('The Art of Networked Thinking - Ideas and Tools for a new way of dealing with complexity', Report to the Club of Rome).

13. Handicap International : Actualisation du champ d'actions de Handicap International. Lyon / France, 2003, page 6

Dans le cadre de ses interventions (urgence et développement), Handicap International peut intervenir sur le terrain soit directement, soit indirectement à travers un ou plusieurs partenaires locaux. Dans la majorité des projets les équipes sur place travaillent avec un partenaire local. Cette intervention indirecte est plus complexe qu'une intervention directe, parce qu'elle ajoute un troisième acteur et deux relations supplémentaires au système : Handicap International (HI), l'organisation partenaire, les personnes handicapées (PH) et les trois relations existant entre eux. Dans la logique d'une intervention indirecte, le partenaire local est la cible directe de l'intervention de Handicap International et les personnes handicapées en sont des bénéficiaires finaux.



EN QUELQUES MOTS...

Les représentants de Handicap International agissent dans un environnement complexe et contraignant, et en même temps, ils sont soumis à différentes exigences internes. De plus, dans la majorité de ses projets Handicap International travaille avec une organisation locale comme partenaire ce qui rend l'intervention encore plus complexe, car l'intervention se situe à deux niveaux : celui des bénéficiaires finaux (personnes handicapées) et celui de l'organisation partenaire. La complexité liée à tous ces enjeux internes et externes demande aux représentants de Handicap International d'agir en conscience avec une vision claire, une définition des priorités et de leurs évolutions, et cela, s'inscrivant dans un processus flexible et adapté.

3. Éléments d'une définition

Diverses définitions permettent de caractériser le renforcement des capacités¹⁴. Coordination Sud, qui regroupe des organisations non gouvernementales de solidarité internationale en France, définit le renforcement de capacités comme suit : « Le renforcement de capacités d'une organisation est une intervention consciente et globale dont le but est l'amélioration de l'efficacité et la pérennité de l'organisation dans un contexte et une mission donnés. »¹⁵ Comme cette définition est limitée au renforcement d'une organisation, ce chapitre propose quelques éléments supplémentaires.

3.1 PARTENARIAT ET RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

« Le partenariat avec des organisations locales et/ou internationales constitue une démarche fondamentale dans la mise en œuvre des projets de Handicap International. »¹⁶. Le travail en partenariat est donc un choix de Handicap International afin de mieux pérenniser les bénéfices que retire la population locale de l'intervention.

La distinction entre partenariat et renforcement des capacités se présente comme suit : un partenariat (= tout type de coopération avec un partenaire) n'entraîne pas forcément un « renforcement du partenaire ». Par contre, un « renforcement du partenaire » ne peut pas exister sans un partenariat. La notion du « partenariat » est donc beaucoup plus large que la notion du « renforcement » et elle concerne presque la totalité des programmes et projets de Handicap International¹⁷. La notion du renforcement est restreinte à un appui spécifique dont on retrouve des éléments dans la plupart des projets Handicap International.

3.2 QUI EST CONCERNÉ ?

Dans le cadre d'un renforcement des capacités Handicap International travaille au niveau :

- d'un mouvement,
- d'une communauté,
- d'une structure, d'une institution ou d'une organisation (gouvernementale ou non gouvernementale),
- d'un groupe, d'une équipe ou d'un département,
- d'un individu : personne handicapée (comme membre actif d'une organisation de personnes handicapées), de professionnels de la santé ou du social, etc.

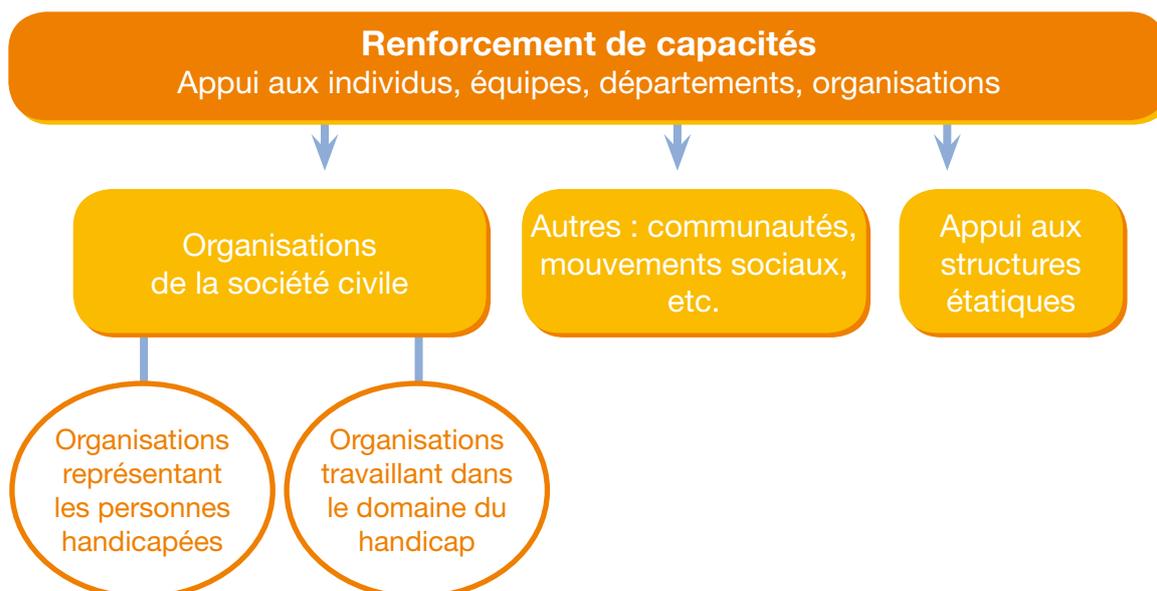
14. Deborah Eade/OXFAM: Capacity-Building: An Approach to People Centred Development. Oxford / UK 1997; European Commission, DG Development: Guidelines on Principles and Good Practices for the Participation of Non-State Actors in the development dialogues and consultations. November 2004; gtz: Capacity Development for Sustainable Development, policy paper No.1. Eschborn / BRD, march 2003; Rick James/INTRAC: Power and Partnership? Oxford / UK 2001 p. 2ff.; SIDA: Sida's policy for capacity development as a Strategic Question in Development Cooperation. Suède, Nov. 2000, p. 21ff.; UNDP: Unleashing Capacities to Achieve the MDGs : A review of NHDRs on MDGs, Selim Jahan. May 2005, p. 3

15. Florence Lécluse / Coordination Sud : Le renforcement de capacités des OSI françaises. Paris / France, 2004, page 1.

16. Handicap International : Actualisation du champ d'actions de Handicap International. Lyon / France, 2003, page 9

17. Les éléments de la réflexion des équipes Handicap International autour du partenariat se trouvent dans le guide « Le partenariat. Comprendre le partenariat pour mieux construire nos collaborations », Lyon / France, novembre 2002.

PARTENARIAT



Ces cibles se chevauchent : la formation d'un individu ou d'une équipe par exemple en matière de plaidoyer sert également à renforcer une organisation qui soutient un mouvement ou une communauté.

3.3 DEUX MODALITÉS POUR LE RENFORCEMENT

Le renforcement mis en œuvre par Handicap International se concrétise par deux modalités :

- La coopération technique : formation, appui-conseil, transfert du savoir-faire, missions d'expertise, « learning-by-doing » (= apprentissage), recherche / expérimentation / capitalisation, édition, évaluation, audit, lobby, détachement de personnel, échange (Nord-Sud, Sud-Sud), travail en réseau, mise en lien, etc.
- La coopération financière : fournir des ressources telles qu'un financement de la structure (don, subvention, crédit, etc.), dotation en matériel, prise en charge de certains frais (ressources humaines, déplacements, événements, formation, etc.).

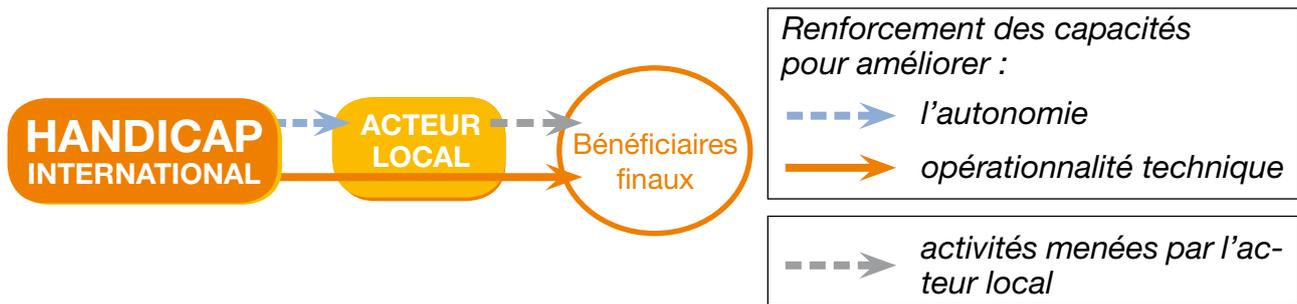
Souvent, Handicap International met en œuvre les deux modalités de coopération avec le même partenaire. Le conflit potentiel d'intérêts est évident (voir également chapitre 5.3.1 et 5.3.2), car tout conseil technique se base sur un échange ouvert concernant les points forts et points faibles mais, dans le même temps, les obligations liées au contrôle de l'utilisation des fonds pèsent lourd sur cet échange ouvert.

3.4 AUTONOMISATION ET OPÉRATIONNALITÉ TECHNIQUE

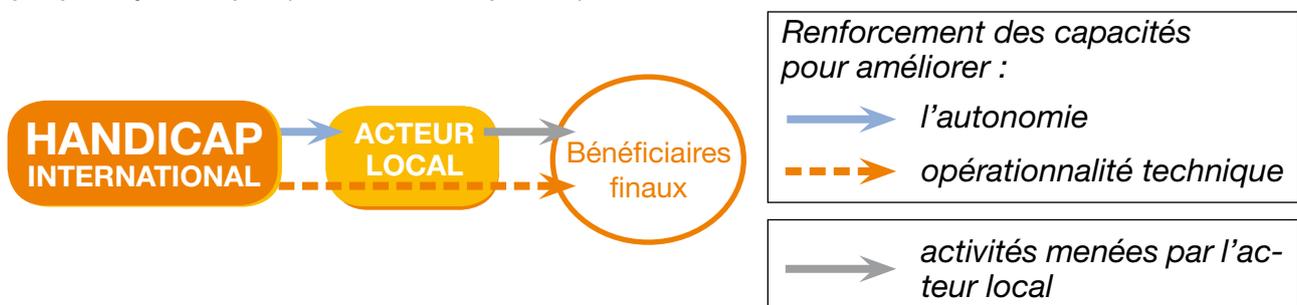
En raison de la faiblesse d'un grand nombre de partenaires locaux, la plupart des projets de Handicap International incluent une composante « renforcement de capacités ». Deux éléments récurrents s'y retrouvent avec deux objectifs différents : l'opérationnalité technique et l'autonomisation de l'acteur local¹⁸ (« empowerment »). Dans un même projet les équipes de Handicap International se retrouvent donc souvent partagées entre la réalisation des objectifs d'un renforcement des capacités qui sert à améliorer une opérationnalité technique (comme l'orthopédie, le plaidoyer, etc.) et la réalisation des objectifs d'un renforcement qui vise l'autonomisation du partenaire et ses capacités intrinsèques (« empowerment »).

18. Handicap International : Guide Partenariat: Comprendre le partenariat pour mieux construire nos collaborations. Lyon / France, 2002, pages 36 – 39.

Dans le premier cas, le renforcement sert l'opérationnalité technique en faveur des bénéficiaires finaux avec comme objectifs l'efficacité, la quantité et la qualité. Dans ce cas, l'organisation du partenaire est un moyen pour arriver à ces objectifs.



Par contre, dans le deuxième cas le renforcement vise l'organisation partenaire elle-même, pour contribuer à l'autonomisation de la structure et à la pérennisation des activités dont les personnes handicapées bénéficient. Dans un cas idéal il s'agit d'un projet de développement organisationnel qui constitue un projet en soi. Il est lié avec l'opérationnalité mais il suit aussi sa propre logique et sa propre dynamique (voir aussi chapitre 4).



La composante « renforcement des capacités » dans un même projet entraîne donc des effets à deux niveaux : celui des personnes handicapées et celui de l'organisation partenaire. Si ces cibles et objectifs ne sont pas bien définis et hiérarchisés, ce mélange peut engendrer des malentendus et des confusions considérables chez les différents acteurs concernés. Chaque cible ou objectif demande une approche et des activités différentes, voire opposées : la restructuration d'un service de santé ou le changement de direction d'une ONG locale lors d'une autonomisation peut demander toute l'énergie et toute l'attention du personnel, le conduisant à négliger ses activités quotidiennes, ce qui peut nuire aux bénéficiaires finaux.

EN QUELQUES MOTS...

La notion du « partenariat » concerne presque la totalité des programmes et projets de Handicap International, tandis que la notion du renforcement est restreinte à un appui spécifique dont on retrouve des éléments dans la plupart des projets. Le renforcement mis en œuvre par Handicap International se concrétise par deux modalités : la coopération technique et la coopération financière. La mise en œuvre simultanée de ces deux types de renforcement avec le même acteur local porte le risque d'un conflit d'intérêts. Il est donc nécessaire de faire une distinction entre les deux. Le renforcement mis en œuvre par Handicap International inclut les individus, les groupements, une organisation ainsi qu'une communauté ou un mouvement. La distinction entre les deux objectifs d'un renforcement est importante : s'agit-il d'un renforcement qui sert à améliorer une opérationnalité technique, ou s'agit-il d'un renforcement qui vise l'autonomisation d'un acteur local (« empowerment »)? Comme les deux objectifs demandent une approche et une démarche différente, une distinction et priorisation claire évitent des malentendus et confusions.

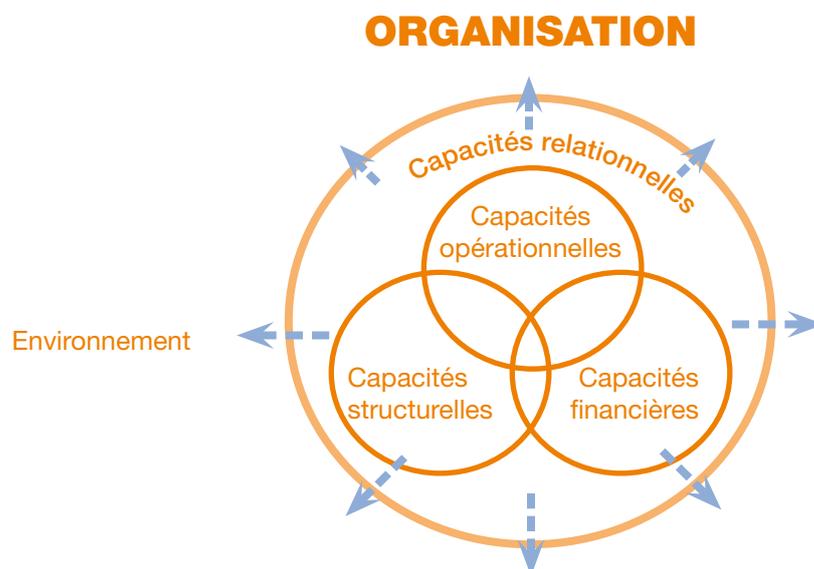
4. Le développement organisationnel

Le développement organisationnel est un renforcement spécifique d'une organisation ou structure. Son but est l'autonomie et l'indépendance de cette organisation (« empowerment ») à long terme, soit à tous les niveaux possibles (pérennité globale), soit limitées à quelques éléments clés (pérennité partielle)¹⁹ comme une indépendance au niveau opérationnel (voir le paragraphe ci-dessous).

4.1 QU'EST-CE QU'UNE ORGANISATION ?

Plusieurs modèles existent pour comprendre le fonctionnement général d'une organisation²⁰. Dans le cadre de ses projets, Handicap International assume les rôles « d'expert technique », de « facilitateur » et de « bailleur » (voir aussi 5.3.1), et renforce les quatre éléments d'une organisation les plus importants :

- les capacités opérationnelles, qui concernent la performance des actions,
- les capacités structurelles, qui concernent la structure et le fonctionnement de l'organisation,
- les capacités financières, qui concernent l'entretien d'une organisation,
- les capacités relationnelles, qui associent les trois éléments précédents et garantissent la cohésion de l'équipe en interne ainsi que l'ancrage institutionnel et l'acceptabilité par la communauté locale.



Les quatre éléments se superposent et peuvent être difficiles à distinguer dans les activités quotidiennes d'un renforcement. Un exemple est la superposition des éléments opérationnels et financiers : le complément à un salaire ou les primes supplémentaires soutiennent une organisation au niveau financier et assurent en même temps la bonne opérationnalité. La formation au cadre

19. Groupe Pérennité (AOI, ASI, CIDR, HI, MdM) : Guide des bonnes pratiques pour conduire la pérennisation d'une innovation en santé. Paris / France, 2005

20. Rick James/INTRAC: Demystifying Organisation Development. Oxford / UK 1998, page 3; Rick James/INTRAC: Power and Partnership? Oxford / UK, 2001, p.5; World Neighbours: De la base vers le sommet. USA 2001, page 17 ; R. Sülzer / gtz, Organisieren und Organisationen verstehen. BRD, 1996, p. 38ff.

logique est un autre exemple, car il s'agit d'un renforcement au niveau opérationnel et structurel : le cadre logique définit les activités et guide leur réalisation, mais permet également à l'organisation de s'organiser et de se structurer en interne.

Les capacités opérationnelles d'une organisation demandent toujours un renforcement spécifique : le soutien s'oriente sur le travail quotidien, les activités réalisées, la qualité et la performance technique (par ex. l'orthopédie, le plaidoyer, etc.). Pourtant, le renforcement des capacités au niveau structurel, au niveau relationnel et au niveau financier varie peu : une organisation se caractérise par ses activités mais, en règle générale, ses structures, ses systèmes, ses relations en interne et externe, ses ressources financières et matérielles et son mode de gestion suivent leur propre logique. Ils demandent donc le soutien spécifique d'un expert en administration, gestion, informatique ou autre.

La distinction de ces quatre éléments et niveaux est importante, car chaque élément peut avoir des conséquences différentes et même contradictoires, notamment dans le cadre d'un processus d'autonomisation (« empowerment »). La réalisation et l'évolution souhaitée de ces éléments ainsi que les résultats attendus demandent donc une planification, un suivi et une évaluation professionnels.

4.2 DÉFINITION

Le développement organisationnel est un projet en soi qui consiste en un renforcement de capacités bien spécifique : il s'agit tout d'abord d'un processus d'évaluation, sous la forme d'un (auto-) diagnostic organisationnel (voir 5.2.1), puis du renforcement des capacités d'une organisation visant à son autonomie et à son indépendance par une autodétermination (« empowerment »). Le processus est dirigé par l'organisation elle-même (notion d'« ownership » = « propriété », « appropriation ») et il est facilité par un conseiller. Le développement organisationnel est lié à l'opérationnalité de l'organisation, mais il suit en même temps ses propres logiques et dynamiques²¹ dans un processus d'apprentissage. Pour pouvoir réussir, ce processus d'apprentissage doit être stimulé en continu²². En principe, le développement organisationnel concerne seulement l'organisation elle-même et son conseiller qui travaille exclusivement sur demande de l'organisation. Celui-ci vise la structure et le fonctionnement de l'organisation, avec le but d'initier un changement en interne. Le procédé choisi par le conseiller peut varier, mais les éléments de base sont récurrents : Il travaille avec l'organisation sur une analyse détaillée ((auto-) diagnostic organisationnel) des capacités existantes. Celle-ci identifie les points forts et faibles pour que l'organisation devienne plus à même d'atténuer ses faiblesses et de profiter davantage de ses forces. Consciente de ses enjeux en interne, l'organisation arrivera plus facilement à évoluer et à s'adapter à un contexte changeant²³. L'accord de la majorité des responsables qui gèrent l'organisation est indispensable à un développement organisationnel efficace, car ce type d'activité crée toujours des alliances et des résistances en interne et demande une gestion et une direction appropriées. Pour réussir son changement et le processus d'apprentissage, l'organisation (et son conseiller) doit trouver l'équilibre entre le consensus et le contrôle du processus²⁴.

Dans l'idéal, le développement organisationnel est un projet en soi et un processus d'apprentissage constant, ce qui est rare en réalité. Ce processus peut durer plusieurs années et il demande une programmation concrète avec des rôles et responsabilités mutuelles bien définis et un budget. La dynamique spécifique d'un tel processus de développement organisationnel exige un système de suivi et d'évaluation assez flexible et modifiable pour mieux gérer les imprévus (voir aussi 5.4).

21. F3E / GRET : Le processus d'autonomisation: assurer la continuité d'une action. Paris / France, 2002, p. 43ff

22. Bruce Britton / INTRAC, Praxis Paper 3: L'apprentissage organisationnel dans les ONG : Créer le motif, les moyens et l'occasion. Oxford / UK, 2005

23. Mia Sorgenfrei / INTRAC, Praxis Paper 7: Building Analytical and Adaptive Capacities for Organisational Effectiveness. Oxford/UK, 2006

24. INTRAC: Power and Partnership. Oxford / UK, 2001, p.137

4.3 LE CONTEXTE DU TRAVAIL DE HANDICAP INTERNATIONAL

Concernant sa propre structure en interne, Handicap International pratique l'(auto-) diagnostic et le développement organisationnel au siège et dans les sections, mais il est moins courant et systématique dans les missions sur le terrain. L'engagement externe de Handicap International dans un processus de développement organisationnel implique une haute interdépendance avec un autre acteur ; dans ce contexte, il s'agit normalement d'un engagement avec un acteur local comme un service étatique, une association ou une ONG locale.

Pour Handicap International, l'(auto-) diagnostic organisationnel suivi du processus de développement organisationnel sont indispensables dans trois cas :

- Lorsqu'il y a une confusion en interne concernant l'identité et le profil national de Handicap International dans le pays en question ;
- Lorsque Handicap International crée une organisation locale (dans des conditions et des contextes bien précis) ;
- Lorsqu'une coopération planifiée ou en cours risque une fusion partielle des identités de Handicap International et de l'organisation d'un partenaire.

4.3.1 Handicap International en interne

Handicap International est un acteur international qui agit à l'échelle mondiale via des projets et programmes. Son identité et son profil sont définis par ses représentants, les compétences disponibles, les activités en cours et l'historique des projets réalisés dans chaque pays concerné. Un processus de développement organisationnel associé à un (auto-) diagnostic devient indispensable lorsqu'une confusion existe en interne concernant cette identité sur place. Sans identité claire, l'analyse d'un système d'acteurs, l'élaboration d'une stratégie et la négociation avec un partenaire sont irréalisables : un (auto-) diagnostic organisationnel, suivi par un processus d'apprentissage et un développement organisationnel mené par l'équipe de Handicap International sur place, semblent donc indispensables.

4.3.2 Création d'une organisation locale

« (...) en l'absence, ou en cas de déficience conjoncturelle, des capacités locales, Handicap International peut assumer un rôle de substitution, par la réalisation directe d'actions, afin de réduire au plus vite des situations de vulnérabilité. En revanche, cette substitution ne doit constituer qu'une étape préalable, ou concomitante, au soutien aux dynamiques locales émergentes. »²⁵

Quand il n'y a aucune structure partenaire adéquate pour réaliser des activités communes, Handicap International facilite et appuie la création des structures locales pour ensuite promouvoir leur autonomisation (« empowerment »). Ceci demande un engagement de plusieurs années, parfois sans perspective de désengagement proche. Dans ce cas, un (auto-) diagnostic organisationnel et une analyse du système d'acteurs sont nécessaires au début du processus de développement organisationnel pour Handicap International et les représentants de l'organisation future (souvent ex-personnel de Handicap International). Ils aident à mieux connaître le potentiel présent et facilitent, pour toutes les personnes concernées, la décision relative aux obligations liées à la création d'une ONG locale et son processus d'autonomisation. Mais même dans ce cas, le potentiel d'échec reste toujours assez élevé en raison de la divergence des motivations, objectifs et priorités : tandis que Handicap International vise la mise en place d'une structure associative, non gouvernementale au bénéfice des groupes cibles, les représentants de l'ONG locale la perçoivent souvent plutôt comme « une activité génératrice de revenus » offrant des prestations de services. Il en résulte normalement un mélange d'éléments associatifs et de secteur privé. Ce mélange peut engendrer une meilleure adaptation aux conditions locales ou menacer la viabilité des projets mis en place.

25. Handicap International : Actualisation du champ d'actions de Handicap International. Lyon / France, 2003, p. 12

4.3.3 Identité confondue²⁶

Le travail en commun de deux ou plusieurs organisations peut créer des dépendances considérables où la limite entre complémentarité et substitution devient indistincte. La coopération intense de Handicap International avec un partenaire peut donc induire une identité confondue de ces deux structures. Une identité qui n'est pas clairement distinguable risque de générer de l'ambivalence et de l'insécurité à l'intérieur et à l'extérieur de chaque organisation. Dans ce cas, le but du développement organisationnel est de séparer les identités pour arriver à une meilleure coopération par la suite. Handicap International et les représentants du partenaire doivent exécuter un (auto-) diagnostic organisationnel séparément en interne pour alimenter ensuite la négociation entre les deux organisations. Il aide à estimer de manière réaliste les attentes mutuelles et à mieux connaître ses propres capacités et lacunes ainsi que celles du partenaire.

4.4 LES COMPÉTENCES DE HANDICAP INTERNATIONAL

Tout processus de développement organisationnel se déroule donc à l'intérieur d'une organisation, afin d'obtenir une meilleure connaissance de sa propre identité et par la suite un meilleur positionnement dans un environnement changeant. Un tiers externe (consultant) est indispensable pour accompagner ce processus avec une certaine neutralité. Malheureusement, il est souvent difficile de trouver ou de payer un consultant externe sur le terrain. L'équipe de Handicap International sur place se retrouve donc parfois forcée d'assumer un rôle de conseiller organisationnel. Il est possible d'agir comme « facilitateur temporaire » si l'échelle reste basse et bien limitée, et si cet accompagnement est programmé et intégré comme une activité supplémentaire dans le projet global. Toutefois, un projet à long terme d'une certaine ampleur exige généralement un conseiller professionnel du développement organisationnel, car l'équipe de Handicap International, même si elle en avait les compétences, restera toujours partie prenante avec ses enjeux bien spécifiques (voir aussi chapitre 2) qui limitent son rôle dans un processus de développement organisationnel. Elle ne peut être complètement objective²⁷. Bien au contraire, elle peut aussi aggraver le déséquilibre des relations de pouvoirs si elle insiste, par exemple, sur les résultats opérationnels attendus plutôt que de négocier et d'adapter la démarche avec les partenaires locaux. L'équipe se retrouve encore face au dilemme entre l'amélioration directe des conditions de vie des bénéficiaires finaux et une stratégie à long terme pour l'autonomie du partenaire (« empowerment ») (voir aussi chapitre 3.4).

EN QUELQUES MOTS...

En général, Handicap International renforce les capacités des acteurs locaux à quatre niveaux : opérationnel, structurel, financier et relationnel. Le développement organisationnel est une forme spécifique de renforcement de capacités qui vise l'autonomie et l'autodétermination de l'organisation concernée (« empowerment »). Handicap International s'engage dans un développement organisationnel dans trois cas : en interne, lors de la création d'une organisation locale, ou face à une identité confondue avec une organisation partenaire. Comme l'équipe de Handicap International ne peut être entièrement objective en raison de ses propres enjeux et objectifs vis-à-vis de l'organisation du partenaire, un conseiller externe qui accompagne et facilite le processus de développement organisationnel est indispensable.

26. Voir aussi : Handicap International : Guide partenariat. Lyon / France, 2002, pages 52f.

27. Georges Brochier : Développement organisationnel et institutionnel. Lyon / France, 2000, pages 25 et 29/30 ; Handicap International / Groupe de Travail Développement Local: Qu'est-ce que le développement local ? Lyon/France, 2001

5. Le renforcement de capacités dans la pratique

Les quatre éléments à considérer pour un renforcement de capacités sont :

- ▶ la stratégie
- ▶ la programmation
- ▶ la mise en œuvre
- ▶ le suivi / évaluation

Si tout ceci correspond en principe à la démarche projet et à la logique de cycle de projet qui est décrite dans d'autres documents²⁸, des particularités existent en fonction de la finalité du renforcement des capacités (voir également le paragraphe 3.4). Le tableau suivant synthétise ces particularités, entre un développement organisationnel pur et un projet opérationnel qui porte sur le domaine de l'orthopédie.

	Développement Organisationnel (DO)	Renforcement des capacités dans un projet orthopédique
Priorités divergentes	Le DO vise l'autonomie de l'organisation concernée (« empowerment »).	Un projet orthopédique met l'accent sur l'efficacité des services orthopédiques rendus.
Le type d'analyses à mener diffère	Le DO se base sur un (auto-) diagnostic organisationnel.	Un projet orthopédique se base sur une analyse (souvent externe) de la qualité des services rendus.
Le degré de participation des partenaires locaux varie considérablement	Le DO est impossible sans cette participation.	Il est possible de garantir la qualité d'un projet orthopédique malgré la faible participation du partenaire local.
La dynamique diffère	Les résultats d'un développement organisationnel sont souvent inconnus et imprévisibles.	Les « résultats attendus » sont définis dès le début d'un projet orthopédique.

L'établissement d'une stratégie et d'une programmation fournit la base pour la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des nouveaux projets en renforcement de capacités.

Pour les projets en cours, l'établissement d'une stratégie et la programmation constituent également un bon cadre pour mener une analyse approfondie, supplémentaire aux informations et données déjà existantes. Ils aideront à améliorer la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation par la suite. Dans l'idéal, le processus avec ces quatre étapes (la stratégie, la programmation, la mise en œuvre, le suivi / évaluation) sert également de phase d'approche entre partenaires pendant laquelle la connaissance mutuelle s'améliore et la confiance augmente (ou non). Cette phase d'approche est une bonne base pour décider de l'opportunité d'une coopération plus intense et de projets communs plus importants à l'avenir. Il s'agit donc d'un « apprentissage sur le tas », avec une approche « action – évaluation – action » : on progresse par étapes.

28. Handicap International / Groupe ressource méthodologie : Logique de programmation. Lyon / France, 2004 ; Handicap International : Manuel de Références. Lyon / France, 2005, pages 77 – 83

5.1 LA STRATÉGIE

La position de Handicap International dans n'importe quel paysage d'acteurs demande d'abord l'établissement d'une stratégie en interne, si nécessaire avec une contribution des personnes ressources ou autres organisations. Normalement, ces organisations et personnes externes ne participent pas pleinement à cette étape parce qu'il s'agit tout d'abord d'un processus en interne qui concerne les décisions et enjeux propres à Handicap International. Cette stratégie ainsi élaborée en interne doit faire l'objet par la suite d'une communication claire vers l'externe.

Le renforcement de capacités se situe dans le cadre général de la stratégie programme de Handicap International²⁹. L'établissement d'une stratégie spécifique « renforcement » ou la modification d'une stratégie « renforcement » déjà existante doit améliorer la connaissance de l'identité en interne et approfondir l'analyse des acteurs en externe. Il s'appuie sur les éléments suivants :

- ▶ **L'objectif** : Qu'est-ce qu'on fait / veut faire ? Quelle est la finalité de l'intervention : opérationnalité améliorée ou autonomie (« empowerment ») ? Quelle priorité ? Quand ? Pourquoi ? etc.
- ▶ **Le système d'acteurs** : l'analyse de la situation et du contexte
 - L'identité et le profil national de Handicap International : qui sommes-nous en tant qu'acteur international de la vie locale ? Quelles sont les compétences existantes de l'équipe de Handicap International ? etc.
 - L'identité des acteurs externes : quels sont les autres acteurs ? Que font-ils ? Que veulent-ils ? etc.
- ▶ **Interprétation et synthèse des résultats** : Quelle est notre position dans ce contexte ou domaine ? Avec qui travaillons-nous ? Pourquoi / pourquoi pas ? etc.
- ▶ **L'évolution** : quelle est l'évolution souhaitée / non-souhaitée ? Quels sont les indicateurs de cette évolution ? etc.

En réalité, ces éléments empiètent les uns sur les autres et un ordre exact n'existe pas, surtout pour ce qui concerne les trois premiers éléments.

5.1.1 L'objectif : un renforcement de capacités – pourquoi ?

Le renforcement de capacités d'un acteur local peut viser l'amélioration de son opérationnalité et de sa performance technique, ou de son autonomie et indépendance (« empowerment ») (voir 3.4). Donc, en schématisant la situation : le renforcement qui sert au projet opérationnel/technique vise les bénéficiaires finaux et a comme objectif l'efficacité, tandis que le développement organisationnel cible l'organisation d'un partenaire et ambitionne d'atteindre la pérennité. Dans le travail quotidien ces deux objectifs sont difficiles à atteindre en même temps parce qu'il existe une tension considérable entre eux. Par exemple la restructuration d'une organisation peut complètement occuper ses représentants et par conséquent influencer la qualité des services produits, le développement organisationnel provoque alors une détérioration de la performance opérationnelle et technique.

Tout projet comprenant les deux formes de renforcement des capacités demande la recherche d'un équilibre. Une possibilité est de les séparer chronologiquement et planifier leur évolution dans des phases différentes. Il est également envisageable d'attribuer des responsabilités à des personnes différentes ou organisations externes pour éviter une confusion de ces deux objectifs et un mélange des rôles (voir aussi 5.3.1 et 4.4). Une autre possibilité consiste à gérer les deux processus en parallèle, avec des objectifs et des priorités clairs, en définissant une stratégie commune.

29. Handicap International : Dossier préparatoire à l'élaboration de la stratégie pluriannuelle d'un programme. Lyon/France, 2006.

5.1.2 Le système d'acteurs : Qui fait quoi ?

L'analyse et la connaissance du système d'acteurs dans un domaine spécifique et dans un pays particulier sont incontournables et déterminent la stratégie et le positionnement de Handicap International et de l'activité de « renforcement ». Les résultats obtenus peuvent servir comme base pour le choix d'une organisation partenaire. Le type et la capacité de ce partenaire déterminent la coopération avec Handicap International et définissent les activités de renforcement de capacités nécessaires ou souhaitables.

Dans les projets déjà en cours, il existe toujours des informations relatives aux acteurs du secteur, mais celles-ci sont généralement plus grappillées que systématiques. La qualité et la gestion des informations existantes influencent fortement la qualité de l'analyse. Cependant, une analyse du système d'acteurs bien menée révèle souvent de nouvelles informations intéressantes, même pour les experts techniques dans ce secteur. Il existe toujours plusieurs systèmes d'acteurs identifiables selon les perceptions et les différents points de vue³⁰. Chaque système n'est jamais fixe et peut changer rapidement avec l'émergence, la fusion et la disparition d'organismes locaux. L'analyse du système d'acteurs n'ambitionne pas d'établir le système (car il n'existe pas), mais elle aide à faire émerger les perceptions et les points de vue différents. Elle constitue aussi la première phase de discussion, d'échange et de négociation entre de potentiels partenaires.

L'identité et le profil national de Handicap International

L'analyse d'un système d'acteurs inclut d'abord une étude de l'identité nationale de Handicap International, qui s'affirme comme un acteur international au niveau local avec ses établissements et représentants locaux. Son profil d'ONG internationale qui agit au niveau international, national et local, est spécifié par ses représentants, ses compétences disponibles, par les activités en cours et par l'historique de sa présence et des projets menés dans chaque pays concerné. Un (auto-) diagnostic organisationnel mené par l'équipe de Handicap International sur place semble donc incontournable pour l'élaboration d'une stratégie au niveau du programme et surtout au niveau des activités de « renforcement ».

Les autres acteurs

Un inventaire systématique liste les acteurs locaux clés ainsi que les bailleurs et autres acteurs importants dans un domaine spécifique. Ensuite ils sont priorisés et analysés. Il est aussi essentiel d'étudier le contexte et les politiques nationales en cours dans le pays concerné. Toute cette analyse préliminaire fournit une première impression d'un secteur spécifique et sert de première étape dans la recherche d'une position pour Handicap International. Ensuite, l'analyse approfondie du système d'acteurs (voir chapitre 1.2 dans la deuxième partie de ce document) se fait en principe en coopération avec les acteurs clés du domaine. Elle offre une occasion pour améliorer la connaissance mutuelle et elle facilite le choix (ou non) d'un ou des partenaires.

5.1.3 L'interprétation : Quel partenaire ? Pourquoi ?

L' (auto) diagnostic organisationnel aide à mieux identifier un partenaire potentiel (voir 5.2.1). Mais en fait, le choix « libre » d'un partenaire reste souvent un mythe parce qu'il est limité par différents facteurs (par exemple l'existence d'anciens partenariats ou d'acteurs incontournables). Le but d'une analyse du système d'acteurs permet une meilleure prise de conscience concernant ces enjeux et leur intégration dans le positionnement. Le renforcement de capacités demande toujours l'établissement d'une stratégie spécifique par partenaire pour mieux identifier et définir l'objectif prioritaire : le renforcement pour une autonomisation du partenaire (« empowerment ») ou le renforcement pour améliorer l'opérationnalité technique (voir 3.4).

30. Handicap International : Guide Partenariat: Comprendre le partenariat pour mieux construire nos collaborations. Lyon / France, 2002, pages 50f.

Les critères de choix³¹ d'un partenaire varient considérablement parce qu'ils dépendent du contexte et des opportunités. Le type d'organisation du partenaire est aussi important pour le choix parce qu'il influence sa capacité et donc la coopération³² : un ministère ou un service gouvernemental apporte d'autres contributions qu'un groupe traditionnel ou religieux, une ONG locale ou une entreprise (par exemple une entreprise de construction). Un partenaire avec des capacités fortes pourrait mieux garantir une bonne coopération, mais pourrait contraindre à une lourde bureaucratie (à l'exemple de certains ministères). Les structures en coopération avec Handicap International sont le plus souvent les ONG locales et les services gouvernementaux.

Une réciprocité du choix et un partenariat « égal-à-égal » sont rares : Handicap International est souvent perçu comme bailleur et peu d'organisations locales hésitent ou refusent de coopérer. Plus une structure locale est forte, plus la capacité de refuser ou de mieux négocier une collaboration avec Handicap International est forte.

5.1.4 L'évolution souhaitée : Quelles sont les perspectives ?

Chaque coopération évolue dans le temps. La stratégie de « renforcement » doit donc obligatoirement inclure une perspective concernant l'évolution souhaitée et non-souhaitée quant aux rôles et responsabilités futurs de chacun. Elle doit aussi comprendre le désengagement systématique à long terme pour Handicap International. Normalement, il est facile pour Handicap International d'abandonner son rôle de conseiller technique, qui renforce le partenaire au niveau opérationnel pour améliorer la qualité de ses performances techniques. En revanche, il est plus difficile de se retirer de son soutien au niveau structurel et financier (voir aussi 4.1, 4.3, 5.3.1). La stratégie de « renforcement » peut ainsi, pendant un certain temps, accorder une plus grande importance au renforcement technique visant à améliorer la performance opérationnelle du partenaire et donc les conditions de vie des bénéficiaires finaux. A un autre moment, elle peut en revanche mettre l'accent sur le renforcement visant au développement organisationnel et donc à l'autonomie et à l'indépendance du partenaire (« empowerment »). Il est également possible de déléguer, partiellement ou totalement, ces différents types d'appui, à des personnes ou organismes tiers.

Dans la réalité souvent deux processus de changement parallèles vont avoir lieu, sur le plan formel et informel. Le changement souhaité demande l'accord et l'engagement actif des acteurs concernés dès le début pour mieux identifier les indicateurs appropriés (voir 5.2.2), pour planifier les étapes du changement et pour anticiper l'évolution indésirable. Chaque processus de changement demande des approches adaptées et des compétences différentes du partenaire et de Handicap International. Cette démarche exige du temps et des compétences professionnelles pour négocier les détails et construire la confiance mutuelle.

5.2 LA PROGRAMMATION D'UN RENFORCEMENT DE CAPACITÉS

La programmation d'un renforcement de capacités se fait en négociation avec le partenaire et sur la base de la propre stratégie de Handicap International. Le résultat attendu d'une programmation conjointe en renforcement est le plan d'action concret avec les activités et l'évolution prévue. Dans un cas idéal, chaque acteur exécute son propre (auto-) diagnostic organisationnel au préalable pour mieux connaître son organisation et établir une stratégie claire qui lui permettra ensuite de rentrer pleinement dans un processus de négociation. Le temps nécessaire pour cette démarche dépend du volume du projet et des compétences existantes en programmation. Les échéances externes et les capacités existantes limitent normalement cette phase de découverte mutuelle si elle n'est pas systématiquement prévue dans la planification du projet. Entrer d'emblée dans la mise en œuvre d'un projet à grande échelle avec un nouveau partenaire, amène l'équipe du projet à une « découverte empirique » (voir 2.1) au cours même du projet, ce qui peut

31. Handicap International : Manuel de Références. Lyon / France, 2005, p. 74

32. F3E / GRET : Le processus d'autonomisation: assurer la continuité d'une action. Paris / France, 2002, p.40ff

devenir assez déstabilisant. Par contre, débiter quelques activités communes dans une phase pilote peut aider à identifier les points forts et faibles d'une organisation et faciliter la planification commune d'un projet plus grand dans un second temps (voir 5.2.3).

5.2.1 L' (auto-) diagnostic organisationnel

Chez Handicap International, l'(auto-) diagnostic organisationnel est un outil qui sert deux objectifs : il aide à mieux connaître l'identité nationale de Handicap International (voir 5.1.2.1 et 1.1) et il est le point de départ pour la mise en œuvre de n'importe quelle activité de « renforcement » avec une organisation partenaire. L'intensité et la profondeur de ce diagnostic peuvent varier considérablement. Dans le cadre de la programmation des activités de « renforcement », l'analyse du système d'acteurs (voir 5.1.2) fournit déjà des données essentielles sur une organisation ou une institution.

L'(auto-) diagnostic organisationnel s'appuiera sur ces premières données pour évaluer plus en détails l'organisation concernée. Pour les nouveaux projets, l'(auto-) diagnostic organisationnel aide à identifier les points forts et faibles d'une organisation concernée et facilite ensuite la planification des activités nécessaires au renforcement. Pour les projets en cours, l'(auto-) diagnostic organisationnel inclut forcément une analyse détaillée supplémentaire de la coopération passée.

5.2.2 Les indicateurs

Les indicateurs permettent de mesurer l'avancement d'un projet ou d'une activité³³. Ils peuvent être adoptés mutuellement par tous les acteurs ou imposés par un bailleur. Le choix des indicateurs est essentiel au suivi et à l'évaluation et sont d'autant plus utiles qu'ils ont été mis en place dès la phase de planification. L' (auto-) diagnostic organisationnel permet leur élaboration participative et améliore leur pertinence. Dans un processus de développement organisationnel tous les indicateurs doivent permettre d'objectiver les résultats souhaités. Pour ce faire, il faut les vérifier au cours des activités et, le cas échéant, les renégocier.

Il existe des indicateurs objectifs (comme dans le cadre logique : vérifiable d'une façon objective) et subjectifs (reflétant les points de vue des personnes concernées). Il faut également définir les indicateurs qualitatifs et quantitatifs et les répartir uniformément. Leur élaboration doit toujours se baser sur une approche participative (voir partie III : boîte à outils). En même temps, les indicateurs doivent être identifiés en fonction des moyens et des compétences disponibles à leur collecte et leur analyse, faute de quoi il devient difficile de les utiliser. Le dispositif de suivi par indicateurs est un compromis entre le nécessaire et le suffisant. Le principe de base pour établir des indicateurs pertinents est "SMART + SPICED"³⁴.

5.2.3 Activités pilotes

Les activités communes servent souvent à Handicap International de « porte d'entrée » avec un partenaire dans le pays concerné et la connaissance mutuelle se fait tout au long du projet opérationnel. Comme l' (auto-) diagnostic organisationnel, l'exécution des activités communes peut servir d'outil pour identifier les points forts et faibles d'une organisation. Les résultats d'une activité pilote commune conditionnent l'échelle de coopération à envisager dans l'avenir avec cette organisation. Il est important qu'une telle activité pilote soit opérationnelle et technique (l'orthopédie, le plaidoyer, etc.), qu'elle reste petite et bien limitée à son échelle et qu'elle soit suivie et évaluée de manière systématique et régulière pour nourrir le processus d'apprentissage mutuel. Malheureusement, ces activités pilotes planifiées en vue d'un apprentissage mutuel et progressif sont trop rares sur les programmes de Handicap International.

33. INTRAC: The Monitoring and Evaluation of Empowerment. Oxford / UK, 2000, p.15

34. INTRAC: Practical Guidelines for the Monitoring and Evaluation of Capacity Building: Experiences from Africa. Oxford / UK, 2001, pages 30 et 31.

5.3 LA MISE EN ŒUVRE

5.3.1 Rôles et responsabilités

Les activités d'un renforcement de capacités et d'un projet opérationnel exigent une distribution des rôles et responsabilités claire, transparente et compréhensible entre les acteurs concernés. Idéalement, la programmation inclut également une répartition des rôles et responsabilités et de leur évolution souhaitée pour assurer une mise en œuvre efficace.

Comme la majorité des projets de Handicap International contiennent à la fois une opérationnalité technique et une autonomisation du partenaire (« empowerment »), les équipes de Handicap International assument souvent plusieurs postures en même temps.

Pour faciliter la compréhension, ces postures seront présentées ici d'une façon schématique limitée à trois modèles : Expert technique, Facilitateur³⁵ et Bailleur.

► Expert technique :

La posture d'expert technique Handicap International est principalement liée à l'opérationnalité d'un projet (comme l'orthopédie, le plaidoyer, etc.). L'expert dispose de la compétence professionnelle et contribue à la réussite technique du projet qui est mené en coopération avec le partenaire. La modalité de son intervention varie entre la substitution et un vrai transfert de compétences. Souvent cet expert se sent responsable de la qualité et des résultats obtenus au niveau des bénéficiaires finaux. Le principal risque de cette approche réside dans l'affaiblissement potentiel de l'organisation du partenaire lorsque l'expert intervient d'une façon trop intense. Un projet opérationnel ou le conseil technique sont souvent la « porte d'entrée » pour une coopération à plus long terme. Par ce type de posture, au fil du temps, le partenaire acquiert plus facilement son indépendance opérationnelle et technique que son indépendance structurelle et financière vis-à-vis de Handicap International (voir également 4.1).

► Facilitateur :

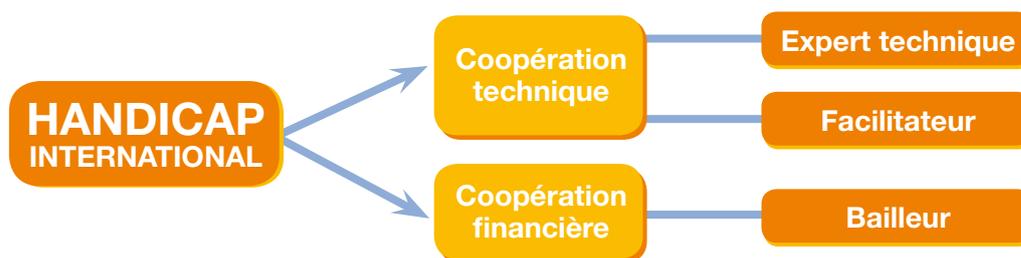
Handicap International accompagne un partenaire local dans la mise en œuvre d'une activité ou d'un projet dont le partenaire est principalement responsable, et conseille les changements à entreprendre. Le partenaire local dirige également ce processus de changement (notion de « ownership » = « appropriation »), la décision finale d'appliquer ou non ces conseils, revient à l'organisation elle-même. Le rôle de facilitateur est le plus difficile à tenir, parce qu'il demande un comportement à la fois directif et non-directif. Au bon moment, « le facilitateur » doit se mettre en retrait et laisser l'espace au partenaire. A d'autres moments, il doit être assez intrusif pour faire avancer le projet. Tout dépend de la situation, de l'évolution souhaitée et d'un juste équilibre pour le facilitateur, ce qui est difficile à trouver et nécessite des professionnels expérimentés. Comme Handicap International est soumis à ses propres enjeux et contraintes (voir 2 et 4.4), elle est partie prenante et donc ses représentants sont souvent mal placés pour remplir le rôle de facilitateur.

► Bailleur :

La plupart des organisations locales perçoivent Handicap International dans le rôle de bailleur, qui finance le partenaire afin qu'il exécute les projets ou des activités. Cette organisation partenaire est responsable des résultats obtenus au niveau des bénéficiaires finaux et Handicap International s'intéresse en principe uniquement aux résultats obtenus (ou non) au terme du projet. Mais Handicap International ne se perçoit pas exclusivement comme bailleur et de plus, les capacités des acteurs locaux ne suffisent souvent pas à atteindre les résultats attendus au niveau opérationnel. Handicap International se limite donc rarement à ce rôle de bailleur, mais intervient par exemple

35. "Facilitateur" implique la notion d'accompagnement en long terme dans une démarche d'émancipation et d'autodétermination (« empowerment »).

comme expert technique aussi au cours du projet pour améliorer la performance technique. Si du point de vue des bénéficiaires finaux, cette intervention semble plutôt positive, le risque de cette approche est la substitution et l'affaiblissement potentiel de l'organisation du partenaire donc une menace à la pérennité.



5.3.2 Points de conflit et risques

Les chapitres précédents indiquent déjà quelques points de conflit potentiels et il est difficile de définir des règles. En effet, un conflit peut être souhaité, afin de clarifier une situation, ou il peut être éliminé par une profonde confiance mutuelle entre Handicap International et son partenaire ; cette confiance peut également évoluer en cas de remplacement d'un représentant important. Néanmoins, l'identification préalable des points de conflit potentiels favorise généralement un meilleur déroulement de la coopération : en se concertant et en définissant le système de gestion des conflits, les représentants des organisations concernées anticipent et en réduisent l'impact négatif.

Les trois modèles de posture (Expert technique, Facilitateur et Bailleur) présentés ci-dessus demandent des démarches, comportements et compétences différents qui peuvent aussi s'exclure à un moment donné. La problématique principale est le mélange de ces postures et le fait que les membres de l'équipe de Handicap International sur place, ne sont pas toujours clairement conscients de la ou des postures qu'ils adoptent. Le turn-over du personnel expatrié y contribue aussi considérablement. Pour les expatriés de Handicap International, il s'agit souvent d'une approche progressive (« découverte empirique ») et souvent très personnelle du mode relationnel avec le partenaire. Mais il est essentiel d'être au clair, préalablement en interne, sur le rôle prioritaire de chacun et son évolution souhaitée, avant de commencer la discussion et la négociation avec les partenaires. Une possibilité consiste à séparer l'expertise technique et la gestion du financement, afin de permettre un échange plus franc sur les difficultés et les points faibles des partenaires. Le siège et quelques programmes de Handicap International essaient d'éviter ce conflit en établissant une distinction structurelle entre les « référents techniques », qui sont les experts au niveau opérationnel, les « contrôleurs de gestion », qui contrôlent les activités au niveau financier, et les « responsables de programme/projet », qui gèrent les activités de manière globale.

Le rôle de bailleur exclut en principe les rôles d'expert et de facilitateur, parce qu'il est partie prenante des résultats attendus. Handicap International se retrouve de plus en plus souvent dans un rôle de bailleur vis-à-vis de ses partenaires, qui deviennent plus compétents eux-mêmes au niveau technique et structurel. Mais l'identité de Handicap International et son mandat favorisent quand même beaucoup plus le rôle de l'expert technique et quelquefois de facilitateur. Ce rôle simultané de bailleur et d'expert technique peut fonctionner quand il existe une confiance mutuelle et un système de contrôle bien défini, négocié et respecté. Néanmoins, deux risques existent : premièrement, une position trop souple de Handicap International vis-à-vis du partenaire, basée sur une relation rapprochée et confidentielle, qui conduirait Handicap International à accepter toutes les actions du partenaire ; deuxièmement, une perte de confiance et une évolution des rôles où Handicap International deviendrait contrôleur des fonds, ce qui nuirait à la qualité des échanges techniques. La combinaison des rôles de bailleur et de facilitateur est encore plus dif-

ficile parce que le facilitateur occupe une fonction encore plus proche du partenaire au niveau de son identité (en comparaison : l'expert technique se consacre seulement à l'amélioration de la performance opérationnelle et technique du partenaire). Le rôle du facilitateur et le rôle de bailleur s'excluent donc davantage.

Handicap International se retrouve aussi souvent dans un rôle d'expert technique et de facilitateur en même temps. Cette combinaison n'est pas souhaitable, mais quand même possible temporairement, si son représentant reste toujours conscient du fait que l'opérationnalité technique demande d'autres compétences que celles requises pour un facilitateur, et s'il évite de se focaliser exclusivement sur son sujet d'expertise technique.

Une séparation claire des responsabilités, une délégation partielle de certains rôles à des personnes ou organisations tiers (prestataires externes), ou une répartition chronologique selon plusieurs phases de ces différentes postures, permettent d'éviter la confusion et les difficultés énoncées précédemment.

5.3.3 La contractualisation³⁶

Un contrat finalise le processus de négociation et de discussion entre Handicap International et un ou plusieurs acteurs pendant lequel les rôles et engagements de chacun sont identifiés et définis. Conscient des responsabilités et obligations liées à cet engagement, il devient plus facile d'anticiper certaines difficultés dans la mise en œuvre des activités communes dans l'avenir. Le contrat fixe l'accord par écrit et sert à éviter une confusion provoquée par le changement d'équipe³⁷. Comme il témoigne d'une situation de départ qui évolue au fil du temps avec les activités communes menées, il s'agit d'un document évolutif qui doit être adapté et modifié selon le contexte³⁸. Il faut toutefois être vigilant car « la contractualisation n'est pas l'assurance que le partenariat se déroulera de manière idyllique. »³⁹

Handicap International propose différents types de contrat à ses partenaires : les contrats cadre de partenariat et les contrats de partenariat projet. « Les premiers concernent une relation générale de partenariat qui lie les partenaires sur des objectifs communs, sans pour autant les engager sur la réalisation d'un projet en commun spécifique (...). Les contrats de partenariat projet concernent donc une relation de partenariat directement liée et circonscrite à la réalisation d'un projet précis. »⁴⁰

5.4 SUIVI ET ÉVALUATION

Chaque activité d'un renforcement de capacités demande un suivi régulier pour identifier les insuffisances et en atténuer les conséquences. Dans la réalité souvent deux processus de changement parallèles vont avoir lieu, sur le plan formel et informel. Le système de suivi et d'évaluation aide à mieux harmoniser ces deux processus. Il se base sur les indicateurs fixés lors de la programmation (voir 5.2.2). Il intervient dans chaque cycle du projet et n'est pas propre au renforcement des capacités. Dans le cadre d'un développement organisationnel, ce système joue un rôle déterminant comme le seul moyen d'analyse et d'amélioration du processus, capable d'anticiper les changements informels et les évolutions indésirables.

36. Handicap International : Manuel de Références. Lyon / France, 2005, pages 72 - 83

37. ibidem, p. 75

38. ibidem, p. 77

39. ibidem, p. 74

40. ibidem, p. 82

EN QUELQUES MOTS...

Les éléments à prendre en compte dans la pratique d'un renforcement de capacités sont le contexte du pays concerné, le système d'acteurs et les relations existantes, la stratégie interne de Handicap International et les compétences disponibles. L'(auto-) diagnostic organisationnel sert d'outil pour identifier les points forts et faibles au niveau de l'équipe de Handicap International sur place, et également au niveau de l'organisation du partenaire. La programmation d'un renforcement de capacités se base sur les résultats de cet (auto-) diagnostic organisationnel. Elle indique les priorités (opérationnalité versus autonomisation/ »empowerment »), et leur évolution prévue et désigne les responsabilités correspondantes. La problématique principale dans la pratique d'un renforcement de capacités est souvent l'absence de priorités et un mélange des postures. Handicap International se retrouve face à trois rôles différents (expert technique, facilitateur et bailleur), dont certaines combinaisons s'excluent. Le rôle de bailleur exclut en principe les deux autres rôles, parce que dans ce cas Handicap International est partie prenante des résultats. La combinaison simultanée du rôle d'expert technique et de facilitateur n'est pas souhaitable, mais possible temporairement. Une séparation claire des responsabilités, soit par délégation à des personnes ou organisations tiers (prestataires externes), soit par séquençage chronologique en plusieurs phases, permet d'éviter la confusion et les difficultés énoncées précédemment. Un contrat finalise le processus de négociation et de discussion entre Handicap International et l'organisation partenaire et fixe l'accord par écrit tandis que le système de suivi et évaluation alimente le processus d'apprentissage mutuel.

6. Résumé

Les équipes de Handicap International agissent dans un environnement complexe et mouvant alors même qu'elles sont soumises à leurs propres contraintes internes. La complexité liée à ces enjeux internes et externes les oblige à agir en conscience avec une vision claire et une définition des priorités, dont l'évolution demande un effort de flexibilité et d'adaptabilité. Le renforcement de capacités se situe dans ce cadre général comme toute autre activité du développement.

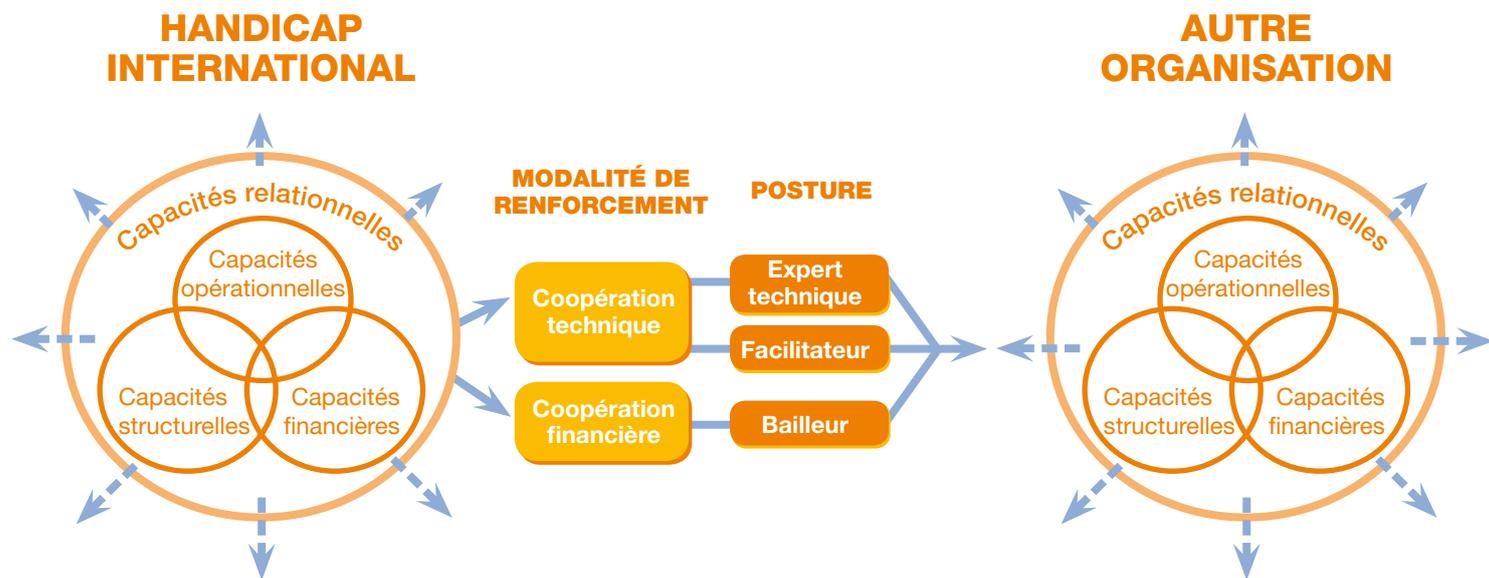
En raison d'organisations locales souvent faibles, la plupart des projets de Handicap International incluent une composante « renforcement de capacités ». Ce renforcement de capacités est indissociable du partenariat et sert deux objectifs bien distincts : il existe un renforcement qui sert à l'opérationnalité technique pour améliorer les conditions de vie des bénéficiaires finaux et il existe également un renforcement qui vise l'autonomisation de l'acteur local (« empowerment ») qui constitue un projet de développement organisationnel en soi. Comme ces deux types de renforcement demandent une approche et une démarche différentes, une distinction claire des objectifs devient indispensable.

Les éléments à prendre en compte dans la pratique d'un renforcement de capacités sont le contexte du pays concerné, le système d'acteurs, la stratégie interne de Handicap International et les compétences disponibles. L' (auto-) diagnostic organisationnel identifie les points forts et faibles de tous les acteurs concernés, de là en découle la programmation qui définit les priorités (opérationnalité versus autonomisation/ »empowerment «), leur évolution souhaitée et répartit clairement les postures et responsabilités de chacun, et ce, chronologiquement en plusieurs phases.

Les deux modalités de coopération, technique et financière, impliquent trois postures possibles pour Handicap International dans le cadre d'un renforcement de capacités : soit expert technique, soit facilitateur dans le cadre d'une coopération technique, soit bailleur dans le cadre d'une coopération financière. La combinaison simultanée de ces postures est très difficilement gérable et complique grandement le travail au quotidien.

Le développement organisationnel est un renforcement de capacités bien spécifique, Handicap International s'y engage dans trois cas : soit, en interne, pour améliorer sa propre performance, soit lors de la création d'une organisation locale, soit quand il y a risque d'identité confondue avec l'organisation partenaire. Dans un projet de développement organisationnel, les enjeux et les conflits d'intérêts pour Handicap International et l'organisation partenaire sont tels que le recours à un tiers est essentiel si ce n'est indispensable.

En général, le renforcement de capacités avec une organisation partenaire mené par Handicap International peut se résumer au schéma suivant :



Guide pratique

▶ 1. Questionnement	-----	PAGE 32
▶ 2. L'(auto-) diagnostic organisationnel	-----	PAGE 34
2.1 BUTS	-----	PAGE 34
2.2 MOTIVATIONS	-----	PAGE 34
2.3 APPROCHE ET CONCEPTION	-----	PAGE 35
2.4 CHOIX DU FACILITATEUR	-----	PAGE 35
▶ 3. L'analyse du système d'acteurs	-----	PAGE 38
▶ 4. La stratégie	-----	PAGE 39
▶ 5. La négociation	-----	PAGE 40

1. Questionnement

Cette partie du document propose quatre chapitres thématiques et des questions clés permettant de structurer le renforcement des capacités à l'aide d'un questionnement systématique :

- ▶ L'(auto-) diagnostic organisationnel
- ▶ L'analyse du système d'acteurs
- ▶ La stratégie
- ▶ La négociation

Chaque sous-chapitre présente une série de questions clés et les relie à des outils spécifiques visant à faciliter la compilation des résultats et la discussion. La troisième partie du document présente les outils dans l'ordre alphabétique ; les autres méthodes, qui se basent sur des documents existants ou ne nécessitent pas un outil spécifique, sont répertoriées entre parenthèses.

Toutes les méthodes de renforcement des capacités devraient être adaptées à la situation, à la culture et au contexte en question. Le manque d'adaptation engendre souvent des résultats inappropriés ou un impact insuffisant, car les participants ne comprennent ni le but ni les principes de l'exercice. Ils sont donc incapables de s'approprier la méthode, pour ensuite l'appliquer dans leurs pratiques de terrain. Il est essentiel de se baser sur les besoins, motivations et compétences des participants plutôt que d'espérer appliquer une approche qui aurait réussi dans un autre contexte et une autre situation.

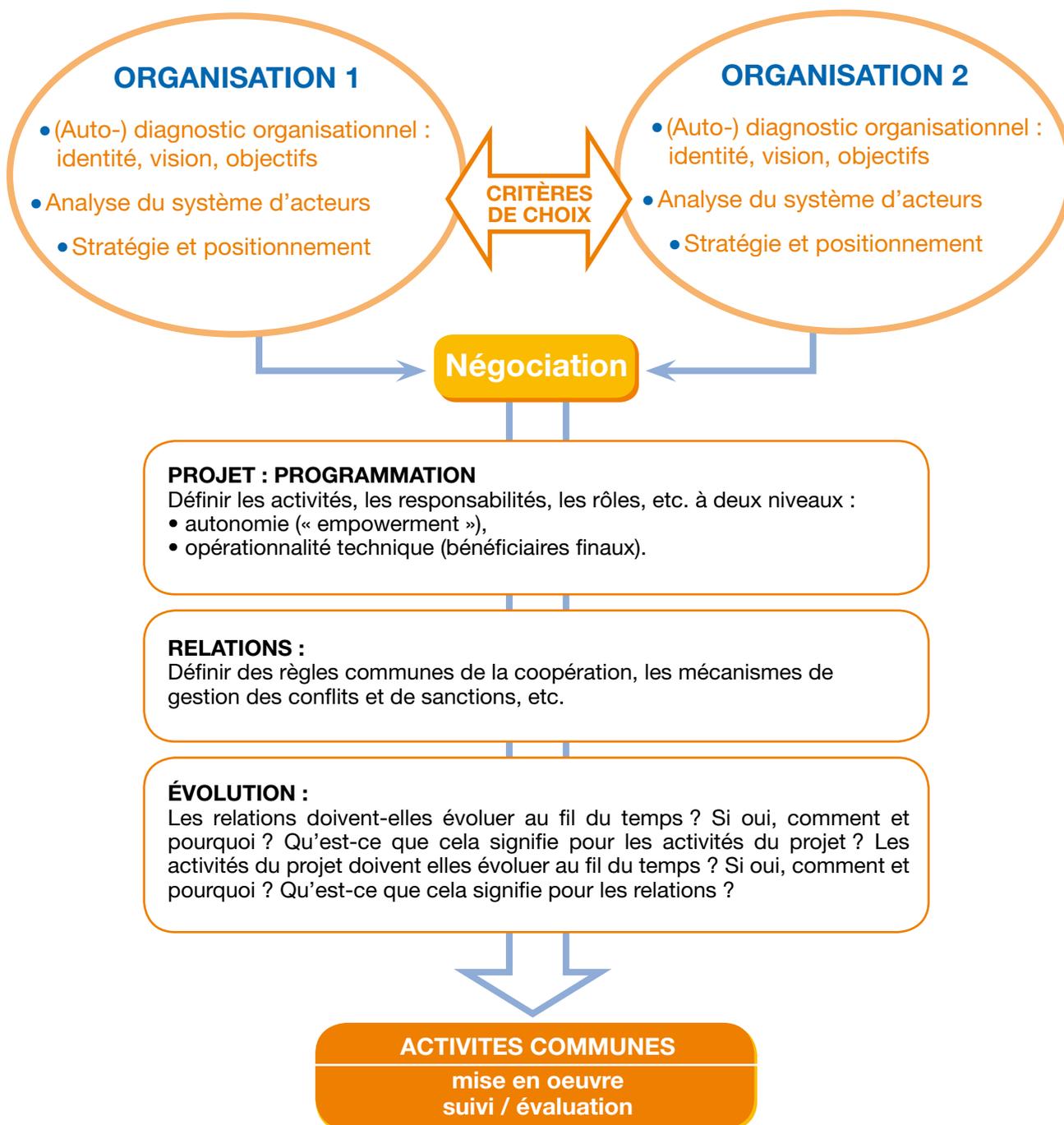
L'adaptation des modèles de renforcement des capacités passe par leur déconstruction : les concepts essentiels et les questions clés (le noyau du modèle) doivent être préservés, tandis que les aspects plus facilement modulables peuvent être adaptés au contexte spécifique. Le noyau du modèle permet de prendre du recul par rapport à la situation et de chercher la meilleure façon pour permettre à l'organisation d'avancer. Les aspects adaptés aideront les membres de l'organisation en question à s'identifier au modèle et à l'appliquer dans leur contexte. L'idéal serait de proposer à ces participants diverses options, leur permettant de sélectionner les méthodes et outils qui leur paraissent pertinents. Il est également important d'analyser les conséquences de la méthode choisie, notamment en ce qui concerne les dynamiques de pouvoir entre les différentes parties prenantes.

Toute approche de renforcement des capacités peut être adaptée dès le départ, grâce à une analyse de la situation, du contexte, et de la culture en question. Cependant, il est nécessaire de poursuivre cette adaptation avec les participants locaux durant tout le processus et de tirer les enseignements qui s'imposent suite à l'application de la méthode. Pourtant, l'adaptation complète n'est pas toujours souhaitable : l'introduction de nouveaux outils dans un contexte peut provoquer un processus de réflexion constructive et critique, grâce à une vision différente de la réalité locale, et engendrer une prise de conscience (par exemple l'utilisation d'approches participatives dans un contexte hiérarchique).

Les questions clés à poser lors d'un (auto-) diagnostic organisationnel ou d'une analyse du système d'acteurs se ressemblent. Mais le processus et les objectifs divergent : l'(auto-)

diagnostic organisationnel a lieu au sein d'une organisation, il est généralement accompagné par un conseiller professionnel et sert à identifier les forces et faiblesses propres à l'organisation, pour mieux anticiper les évolutions de l'environnement et favoriser l'adaptation ; l'analyse du système d'acteurs, en revanche, est un processus externe qui permet à l'organisation de mieux connaître son environnement, d'envisager les opportunités, obstacles et défis et de se positionner vis-à-vis des autres acteurs (organisations, individus, groupements, et autres). L'organisation elle-même fait également partie du système et, par conséquent, la synthèse entre l'(auto-) diagnostic organisationnel et l'analyse du système d'acteurs devient essentielle. Dans l'idéal, l'(auto-) diagnostic organisationnel participe à l'analyse du système d'acteurs. En effet, la définition d'une stratégie interne en vue d'un positionnement externe demande une bonne compréhension préalable des forces et faiblesses propres à l'organisation, pour lui permettre d'améliorer la connaissance de son environnement. Tous ces éléments mènent finalement à un positionnement plus clair dans un système d'acteurs et facilitent la négociation avec les autres organisations.

Le schéma ci-dessous résume cet idéal de la coopération :



2. L'(auto-) diagnostic organisationnel

(Voir également le chapitre 4, dans la première partie de ce document).

L'(auto-)diagnostic organisationnel varie en intensité, en ampleur, en temps et en fonction des ressources disponibles. Les membres ou le personnel d'une organisation peuvent réaliser ce diagnostic eux-mêmes ; pourtant, l'accompagnement par un facilitateur externe permet d'aborder les sujets conflictuels, d'obtenir également une analyse plus objective et d'équilibrer l'influence des parties prenantes sur le processus et les résultats. La combinaison de facilitateurs internes et externes semble être l'approche la plus appropriée. Il faut faire également attention à la composition des différents groupes consultés dans le cadre d'(auto-) diagnostic organisationnel, car des déséquilibres de pouvoir (par ex., entre des personnes issues de différents niveaux hiérarchiques) peuvent influencer la validité des informations obtenues.

2.1 BUTS⁴¹

Avant de sélectionner un nouveau partenaire, une organisation peut souhaiter connaître ses propres forces et faiblesses ainsi que celles du partenaire potentiel. Un (auto-)diagnostic organisationnel peut également faire partie d'une collecte de données et d'informations, par exemple pour l'élaboration d'une stratégie ou la réalisation d'une évaluation. En outre, il est essentiel de baser un processus de renforcement des capacités organisationnelles sur les résultats d'un (auto-)diagnostic organisationnel réalisé au préalable. Une organisation qui souhaite s'auto-évaluer peut également profiter de la méthodologie d'(auto-) diagnostic organisationnel. Enfin, l'(auto-) diagnostic organisationnel devrait obligatoirement être à la base de tout processus de développement organisationnel, car il est très important d'avoir un point de repère pour évaluer les évolutions ultérieures. Avant la réalisation d'un (auto-)diagnostic organisationnel, il faut se poser les questions fondamentales suivantes : dans quel but souhaite-t-on réaliser cet (auto-) diagnostic organisationnel ? Quelles informations doit-il fournir ? Comment ce processus doit-il être mis en œuvre ? Qui devrait l'effectuer et quels acteurs doivent être inclus dans l'analyse ?

2.2 MOTIVATIONS

Avant d'effectuer un (auto-)diagnostic organisationnel, il est souhaitable de réfléchir plus en détails aux questions suivantes :

- Qui a commandé le (auto-)diagnostic organisationnel ? Les motivations des décideurs (formels et informels) influenceront-ils le processus d'(auto-) diagnostic organisationnel ?
- Pourquoi l'(auto-) diagnostic organisationnel a-t-il été demandé ? Compte-rendu ou apprentissage : évaluation des capacités et des performances actuelles pour justifier la poursuite du financement par le bailleur de fonds – ou analyse des capacités et du potentiel de l'organisation pour améliorer ses performances ?

Il est important d'examiner les motivations explicites et implicites de l'organisation ainsi

41. Version originale : Mia Sorgenfrei, Organisational Assessment training course for IFAID, Bordeaux/France, 2006

que les facteurs internes et externes favorables ou défavorables à l'(auto-) diagnostic organisationnel (par exemple des problèmes ou des opportunités, des décisions à prendre concernant les financements, un souhait de préserver la situation actuelle et par conséquent d'éviter tout changement).

- Quelles sont les parties prenantes et quelles sont leurs motivations en faveur ou en défaveur d'(auto-) diagnostic organisationnel ? Bailleurs de fonds, membres de l'organisation, bénéficiaires etc. – leurs intérêts ne sont pas forcément compatibles et peuvent engendrer des conflits ou provoquer des manipulations.
- Quelles sont les motivations de la direction de l'organisation pour cet (auto-) diagnostic organisationnel ? Qui souhaite promouvoir l'(auto-) diagnostic organisationnel durant sa réalisation ?

2.3 APPROCHE ET CONCEPTION

L'approche à l'(auto-) diagnostic organisationnel et sa conception doivent être adaptées aux besoins de l'organisation. Il est donc nécessaire de :

- Comprendre le fonctionnement de l'organisation : modes de pensée et de travail.
- Clarifier les questions que se posent les différents groupes de l'organisation et les collaborations ou tensions existant entre ces groupes.
- Choisir une approche : conception des différentes phases du processus, sélection des outils et méthodes à utiliser, budget (temps et coûts prévus). Cela dépend de la complexité du travail demandé - par exemple, une approche globale de certains aspects permet d'établir la stratégie à adopter, tandis qu'une analyse détaillée de toute l'organisation permet de renforcer ses capacités par la suite.

2.4 CHOIX DU FACILITATEUR

Facilitateur interne :

Avantage : connaît l'organisation et peut lier l'(auto-) diagnostic organisationnel au processus de changement mis en place au sein de l'organisation.

Inconvénient : n'est pas un facilitateur professionnel, risque d'être trop subjectif, sa présence peut être perçue comme un message politique, fatigue potentielle due aux crises internes, hésitation à critiquer ses supérieurs, coûts de son absence en tant que ressource humaine.

Facilitateur externe :

Avantage : indépendance par rapport à l'organisation, haut niveau d'expertise, peut aider l'organisation à se focaliser sur l'(auto-) diagnostic organisationnel durant tout le processus, assurer l'ouverture de multiples perspectives et vérifier la validité des informations.

Inconvénient : ne connaît pas bien l'organisation au départ, n'a pas accès à toutes les données, sa présence peut être limitée en raison des coûts.

La combinaison de facilitateurs internes et externes semble être l'approche la plus appropriée.

Sujets	Questions clés	Outils proposés
Cadre	<ul style="list-style-type: none"> • Pourquoi un (auto-) diagnostic organisationnel ? Quel but sert-il ? • Comment ce processus doit-il être mis en œuvre ? • Un (auto-) diagnostic organisationnel en interne ou avec un soutien externe ou les deux ? • Qui est responsable de quoi ? Pourquoi ? • Qui doit être impliqué, quand et à quel niveau ? • Quels outils pour quels objectifs ? • Qui paye ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Tableau « Buts d'un (auto-) diagnostic organisationnel »
Définition d'une organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qu'une organisation ? Quels sont les éléments clés qui constituent une organisation ? • Quelles sont les structures et les dynamiques qui caractérisent une organisation ? • Comment évolue une organisation ? 	<p>(Voir également le chapitre 4.1, dans la première partie de ce document)</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Auto-) diagnostic organisationnel : liste exhaustive • La pelure d'oignon • Cycle de vie d'une organisation
Statuts légaux Identités	<ul style="list-style-type: none"> • Quel est l'état des documents constitutifs et légaux ? • Qui sommes-nous ? Quelle est notre identité (au niveau local, régional, national, international) ? • Qui sont les personnes clés au sein de l'organisation ? • Quelle est leur relation ? • Quelle est leur vision ? • Quelles sont les autres visions existantes ? • Quels sont l'historique et l'évolution de l'organisation ? Quelle est la culture de l'organisation ? • Est-ce que les structures et procédures officielles correspondent aux structures et dynamiques officielles ? • Question de pouvoir et de « leadership » • Comment fonctionne l'organisation en matière de : transparence, prise de décision, communication (interne et externe), centralisation/décentralisation, comptes rendus, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • (Documents constitutifs et légaux : enregistrement officiel, conventions, etc.) • (Brainstorming : liste des personnes clés) <p>Cartographie des relations officielles et officieuses :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse de la prise de décision • Cartographie des acteurs • Organigramme • Cartographie du pouvoir • Chronogramme de l'évolution / historique • Diagramme de Venn / sociogramme • Eléments visibles et invisibles d'une organisation • Images-context (rich picture/mind map)
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Qui fait partie du personnel ? • Quels sont les membres de l'organisation ? Quelle est leur participation réelle (activités, décisions, etc.) ? Est-ce que l'organisation représente leurs intérêts ? • Quelle est la motivation (mise en valeur des compétences, cohésion, confiance, attentes, travail en équipe, etc.) du personnel / des membres ? • Quels sont les systèmes/processus mis en place pour préserver leur motivation ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Tableau des attentes • Confiance • (Documents constitutifs et légaux : enregistrement officiel, conventions, etc.) • (Manuel de Référence) • (Règlement interne)
Rôles et responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> • Comment chaque projet/activité/stratégie est-il identifié ? Comment est-il mis en œuvre ? • Qui est responsable de quoi ? • Quels sont les mécanismes de coordination et de communication existants ? Quels sont leurs points forts et leurs points faibles ? • Quel est le degré de participation des groupes cibles/des membres ? • Quelle est la qualité de « gouvernance » ? Quelle est la distinction entre le leadership, la gestion et les conseils en administration ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Tableau des responsabilités « RASI » • Tableau « autonomie / appropriation » • Le champion • Analyse FFOC (utile si l'objectif d'(auto-) diagnostic organisationnel est la prise de décisions stratégiques) • Analyse du portefeuille • Arbre à problèmes et méthodologie des systèmes souples • (Documents constitutifs) • (Manuel de référence)

Sujets	Questions clés	Outils proposés
	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la relation entre les personnes clés ? • De quelle manière cette relation influence-t-elle les activités ? • Quelle est l'influence de chaque personne clé sur un projet ou une activité spécifique ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagramme de Venn / sociogramme • Influence entre personnes clés • Matrice des acteurs • Influence de personnes clés sur un projet
Administration et finances	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les systèmes d'administration/financier existants ? Quels sont leurs points forts et leurs points faibles (transparence, facilité d'utilisation, compréhension par les utilisateurs, etc.) • Qui décide de l'utilisation et du suivi des fonds? • Est-ce qu'il existe des mécanismes pour éviter les dérives ? Qui a le droit d'intervenir dans ce cas ? 	<ul style="list-style-type: none"> • (Documents constitutifs) • (Manuel de référence) • (Contrats et conventions) • (Audit) • Hugo Tiffou /HI : Guidebook preparing to an Audit, Amman/Jordan 2003 • Véronique Quintin/HI : Les aspects administratifs, comptables et financiers dans les relations de partenariats, Lyon 2002
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les conditions de travail ? • Quelle est la disponibilité du personnel/des membres ? • Quelles sont leurs qualifications et capacités professionnelles ? • Existe-il : une description des postes et fonctions, une procédure de recrutement, un plan pour le développement des ressources humaines (formation professionnelle) ? • Qui décide de l'embauche et du licenciement ? 	<ul style="list-style-type: none"> • (Manuel de référence) • (Rapports) • (Liste de formation du personnel / Programmation de Formation des Ressources Humaines)
Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les domaines de dépendance / d'indépendance de l'organisation ? A quel degré ? • Comment l'organisation gère-t-elle ses dépendances ? • Quelles sont les capacités d'analyse et d'adaptation de l'organisation ? • Quels sont les indicateurs spécifiques ? 	<ul style="list-style-type: none"> • (Auto-) diagnostic organisationnel : liste exhaustive • Capacités d'analyse et d'adaptation • Autonomisation des activités • Tableau « autonomie / appropriation »
Autres

3. L'analyse du système d'acteurs

(Voir également le chapitre 5, dans la première partie de ce document)

La réalisation d'une analyse du système d'acteurs peut servir deux objectifs différents : elle permet de collecter des données et, en fonction de la méthode utilisée, peut également constituer une activité de renforcement de capacités pour les participants.

L'analyse des acteurs existants et de leurs relations au sein d'un domaine spécifique fournit des données indispensables à toute organisation souhaitant définir sa position dans le système. Elle facilite également le choix d'une organisation partenaire pour la mise en œuvre des activités communes. Idéalement, pour identifier les questions importantes et mener des discussions intéressantes, les représentants des acteurs clés du domaine concerné participent à cette analyse, soit en groupe, soit à titre individuel. L'utilisation des mêmes outils avec différents acteurs permet de composer une image complexe à partir de points de vue différents. Cependant, cette opération peut demander beaucoup de temps et d'énergie, en fonction des dynamiques propres au groupe ou aux individus.

Sujets	Questions clés	Outils proposés
Identification	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les principaux acteurs du domaine concerné ? • Quels sont les différents types/catégories d'acteurs ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Inventaire, hiérarchisation et classification des acteurs et critères de choix • Grille d'analyse et de catégorisation des ONG • Diagramme de Venn / sociogramme
Relations	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont leurs motivations ? • Quelle est leur vision ? • Quel est le rapport entre les acteurs ? • De quelle manière ce rapport influence-t-il les activités ? 	Cartographie des relations officielles et officieuses : <ul style="list-style-type: none"> • Cartographie des acteurs • Cartographie du pouvoir • Confiance • Diagramme de Venn / sociogramme • Eléments visibles et invisibles d'une organisation • Influence entre les personnes/acteurs clés • Matrice des acteurs
Projet : Rôles et responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont l'historique et l'évolution d'un projet commun, d'une coopération ou d'un partenariat ? • Quelle est la capacité d'intervention de chaque acteur ? • Quelle est l'influence de chaque acteur clé sur un projet ou une activité spécifique ? • Quel est le potentiel d'évolution de chaque acteur ? <p>Qui est responsable de quoi ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Chronogramme de l'évolution / historique • Influence d'un acteur sur un projet • (Auto-) diagnostic organisationnel : liste exhaustive • Tableau « attentes » • Tableau « autonomie / appropriation » • Tableau des responsabilités « RASI » • Le champion
Autres	Quelle démarche l'organisation doit-elle suivre pour se positionner dans le système ? Comment relier l'analyse du système d'acteurs et l'(auto-) diagnostic organisationnel ?	

4. La stratégie

(Voir également le chapitre 5.1, dans la première partie de ce document)

Quel que soit le domaine, tout positionnement requiert d'abord la définition d'une stratégie en interne, si possible avec les personnes ressources ou organisations locales, afin de développer la réflexion. Il se base sur les résultats de l'(auto-) diagnostic organisationnel et de l'analyse du système d'acteurs : le premier révèle les points forts et points faibles d'une organisation et permet de définir l'objectif et la finalité d'une intervention ; le second fournit des informations sur l'identité des autres acteurs et la dynamique d'un domaine spécifique. Tous ces éléments se rejoignent, ce qui explique pourquoi les questions clés et les outils proposés se superposent également.

Sujets	Questions clés	Outils proposés
Positionnement	Comment relier l'analyse du système d'acteurs et l'(auto-) diagnostic organisationnel ?	
Classification et choix	<ul style="list-style-type: none"> • Quel partenaire et pour quoi faire ? • Quel est le système d'acteurs dans le domaine concerné ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Inventaire, hiérarchisation et classification des acteurs et critères de choix • Grille d'analyse et de catégorisation des ONG
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la finalité de l'action ? • Quel est notre objectif prioritaire/secondaire ? Quelle priorité à quel moment : renforcement de capacités pour une autonomisation et évolution ou pour une meilleure performance technique ? • Quel est l'objectif du partenaire ? • Quelle relation avec : les bénéficiaires finaux, le(s) partenaire(s) ? • Quelle stratégie de désengagement (« exit strategy ») ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomisation des activités • Analyse FFOC • Fiche partenaire • (Contrats et conventions)
Préparation de la négociation (I)	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles étapes ? • Quelle évolution souhaitée ? 	<ul style="list-style-type: none"> • L'idéal de la coopération (voir schéma dans l'introduction) • Les quatre étapes de négociation
Autres

5. La négociation

Toute négociation demande un positionnement clair concernant un sujet spécifique, qui contient des éléments non négociables et des éléments négociables. Les éléments non négociables concernent par exemple le mandat, la mission et les valeurs d'une organisation. Les éléments négociables concernent généralement les détails de la gestion, de l'administration ou de la réalisation des activités. Un (auto-) diagnostic organisationnel permet de mieux les identifier au sein de l'organisation. Dans un processus de négociation, les éléments non négociables permettent une première prise de contact et un échange entre deux organisations ou plus : en cas d'incompatibilité, la négociation s'arrête immédiatement. En revanche, si ces éléments correspondent, ils permettent le lancement d'un processus plus intense, avec une meilleure connaissance mutuelle. S'ensuivent les premiers pas vers une planification conjointe, qui fixe les détails d'une coopération plus concrète au niveau relationnel (« Comment collaborer ? ») et opérationnel (« Qui fait quoi et quand ? »).

Sujets	Questions clés	Outils proposés
Préparation de la négociation (II)	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est l'origine de la demande de coopération ? Quels sont les motivations et potentiels de cette collaboration éventuelle ? • Existe-t-il une relation et une histoire commune ? • Comment approfondir la connaissance mutuelle ? • Existe-t-il une possibilité de coopération future ? Pourquoi ? Si oui : qui fait quoi, quand, avec qui, etc. ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Chronogramme de la relation/coopération • Logique de négociation • Fiche partenaire • (Contrats, conventions) • Les quatre étapes de négociation : Calendrier de négociation
Rencontre : négociation au niveau opérationnel (programmation en commun)	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la problématique clé ? • Comment organiser le projet commun ? • Qui fait quoi ? Quels sont les rôles et responsabilités de chacun (droits et obligations) ? • Quels sont les risques potentiels ? • Quels sont les points de conflit potentiels ? Comment les gérer ? • Comment gérer la coopération (gestion, documentation/mémoire institutionnelle, communication) ? • Quelles sont les procédures concernant le fonctionnement et la réalisation des activités, du suivi et de l'évaluation ? • Quel est le niveau de suivi/d'évaluation (activités planifiées et réalisées, résultats attendus et obtenus, impact) ? • Quels sont les indicateurs ? • Que faire en cas d'évolution non souhaitée ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbre à problème et méthodologie des systèmes souples • Images-context (rich picture/mind map) • Tableau « autonomie / appropriation » • Tableau des responsabilités « RASI » • Analyse et gestion des risques • (Plan d'action)
Rencontre : négociation au niveau relationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est l'identité commune/distincte ? • Quels sont les objectifs communs/divergents ? • Quelle est la stratégie commune ? • Quelles sont la motivation et attentes de chacun (complémentarités et points de conflit potentiels) ? • Quelle priorité à quel moment : renforcement pour une meilleure autonomisation (« empowerment ») ou pour une opérationnalité améliorée ? • Quelles sont les conséquences de cette priorité et de son évolution pour la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet ? • Quels droits et quelle obligation de regard de qui sur quoi ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Logique de négociation • Le champion • Tableau « attentes »
Autres

Boîte à outils et exemples de projets

▶ 1. Boîte à outils	-----	PAGE 42
▶ 2. Projets de Handicap International	-----	PAGE 80
2.1 RENFORCEMENT DES OPH/ONG/MOUVEMENTS	-----	PAGE 80
2.2 RENFORCEMENT DES STRUCTURES DES SERVICES DE RÉADAPTATION	-----	PAGE 81
2.3 AUTRES PROJETS « RENFORCEMENT », « AUTONOMISATION » ET « PARTENARIAT »	-----	PAGE 82

1. Boîte à outils

Les outils proposés ont été élaborés dans l'objectif de faciliter la compilation des résultats et d'initier une discussion sur des questions clés (voir la deuxième partie de ce document). Comme l'environnement, l'état d'un projet et le contexte en général varient d'un cas à l'autre, leur application efficace dépend de leur modification et de leur adaptation à chaque situation. Les outils proposés dans ce document constituent donc seulement une proposition et un point de départ pour faciliter l'élaboration des outils appropriés au contexte spécifique. Les résultats dépendent beaucoup du choix, de l'engagement et de la motivation de leurs utilisateurs. L'utilisation des mêmes outils par différentes personnes et/ou organisations permet d'élaborer une image complexe, composée à partir de points de vue différents. Cependant, cela peut nécessiter beaucoup de temps et d'énergie, en fonction des dynamiques spécifiques au groupe ou aux individus.

ANALYSE DE LA PRISE DE DÉCISION	PAGE 43
ANALYSE DU PORTEFEUILLE	PAGE 45
ANALYSE ET GESTION DES RISQUES	PAGE 46
ANALYSE FFOC	PAGE 47
L'ARBRE À PROBLÈMES ET LA MÉTHODOLOGIE	
DES SYSTÈMES SOUPLES	PAGE 48
(AUTO-) DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL : LISTE EXHAUSTIVE	PAGE 49
AUTONOMISATION DES ACTIVITÉS	PAGE 51
CAPACITÉS D'ANALYSE ET D'ADAPTATION	PAGE 52
CARTOGRAPHIE DES ACTEURS	PAGE 53
CARTOGRAPHIE DU POUVOIR	PAGE 54
LE CHAMPION	PAGE 55
CHRONOGRAMME D'UNE RELATION / COOPÉRATION /	
ÉVOLUTION / HISTORIQUE	PAGE 56
CONFIANCE : COMPÉTENCE ET ATTENTION	PAGE 58
CYCLE DE VIE D'UNE ORGANISATION	PAGE 59
LE DIAGRAMME DE VENN / SOCIOGRAMME	PAGE 62
LES ÉLÉMENTS VISIBLES ET INVISIBLES D'UNE ORGANISATION	PAGE 63
FICHE PARTENAIRE	PAGE 64
GRILLE D'ANALYSE ET DE CLASSIFICATION DES ONG	PAGE 65
IMAGES-CONTEXTE (RICH PICTURES/MIND MAP)	PAGE 66
INFLUENCE DE PERSONNES / ACTEURS SUR UN PROJET	PAGE 67
INFLUENCES ENTRE PERSONNES / ACTEURS CLÉS	PAGE 68
INVENTAIRE, HIÉRARCHISATION ET CLASSIFICATION	
DES ACTEURS ET CRITÈRES DU CHOIX	PAGE 69
LA LOGIQUE DE NÉGOCIATION	PAGE 71

MATRICE DES ACTEURS	-----	PAGE 72
ORGANIGRAMME	-----	PAGE 73
LA PELURE D'OIGNON	-----	PAGE 74
LES QUATRE ÉTAPES DE NÉGOCIATION	-----	PAGE 75
TABLEAU « BUTS D'UN (AUTO-) DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL »	--	PAGE 76
TABLEAU DES ATTENTES	-----	PAGE 77
TABLEAU « AUTONOMIE / APPROPRIATION »	-----	PAGE 78
TABLEAU DES RESPONSABILITÉS : RASI	-----	PAGE 79

ANALYSE DE LA PRISE DE DÉCISION

Pertinence

Le potentiel d'apprentissage et de changement d'une organisation dépend, en majeure partie, de l'attitude et de l'ouverture de ses décideurs. Par ailleurs, il est important de faire l'évaluation du processus de prise de décision et de comparer le processus actuel au système officiel.

Objectifs

- Identifier les principaux décideurs aux différents niveaux de l'organisation et déterminer leur niveau d'influence.
- Identifier les types de décisions prises au sein de l'organisation.
- Evaluer les types de processus de prise de décisions appliqués
- Déterminer dans quelle mesure le personnel et les participants au programme sont impliqués dans le processus de prise de décision.

Participants

Représentants des différents départements et à tous les niveaux de l'organisation

Étapes (1-5)

1. (...) examiner (...) l'organigramme (de l'organisation) et identifier en groupe, les principales décisions prises au niveau de chaque département dans un passé récent (par ex. cinq ans). Noter chaque décision sur une carte séparée.
2. Répartir les cartes sur les décisions en trois catégories : « très important » (TI), « important » (I) et « moins important » (MI). Coder les cartes en conséquence.

Étape 3 (...)

Étape 4 (...)

Étape 5 (...)

6. Prendre les décisions les plus importantes (...) et les placer sur l'axe vertical d'une matrice. Prendre la première décision de la liste et demander aux participants d'expliquer comment l'organisation a pris cette décision.
7. Noter les quatre types de processus de prise de décisions sur l'axe horizontal de la matrice. Remplir la matrice en faisant correspondre chaque décision avec le type de processus qui lui a été appliqué. Si certaines décisions ne correspondent pas à l'un de ces quatre types de processus, identifier de nouvelles catégories et coder chaque carte de décision avec le processus qui lui correspond.

Les quatre types de processus de prise de décision :

- Prise de décision en groupe : « **consensus** »
- Le décideur demande l'avis des autres : « **consultation** »
- Le décideur demande l'appréciation des autres : « **consentement** »
- Le décideur agit seul : « **personne seule** »

	Consensus	Consultation	Consentement	Personne seule
Programme élargi de santé (TI)		X		
Identification des communautés (TI)	X			
Restructuration des départements (I)		X		
Recrutement / licenciement du personnel (I)				X
Autres...			X	

Questions d'interviews semi-structurées (6-7)

- Quelle est la catégorie de prise de décision la plus usuelle ?
- Comment ce modèle de prise de décision affecte-t-il les performances et l'efficacité de l'organisation ?
- Comment améliorer ce modèle de prise de décisions ?
- Quels sont les sujets sensibles qui demandent un traitement plus approfondi ?

Astuces

Eviter les questions de leadership lorsque l'on traite de ces problèmes délicats.

Cet outil est une version modifiée de l'original. Voir Gubbels, Peter and Catheryn Koss (World Neighbors) (2000) : De la Base vers le Sommet. Renforcement des capacités organisationnelles à travers l'auto-évaluation assistée. P. 140-141.

ANALYSE DU PORTEFEUILLE

Evaluation des projets/activités/partenaires/acteurs

Avec votre équipe, faites une liste de vos projets, activités, partenaires ou des acteurs importants (brainstorming). Discutez et organisez la liste en fonction des critères suivants :

1. Vedettes

Projets/activités ayant un fort potentiel de croissance. Ceux-ci sont dynamiques, populaires et créatifs.

2. Points d'interrogation

Projets/activités porteurs de nouveauté ou d'innovation et qui ne se sont pas encore avérés. Ceux-ci peuvent devenir très efficaces et se transformer en « vedettes » ou devenir des « poids morts ».

3. Coups sûrs

Projets/activités fiables, qui fournissent un certain degré de sécurité financière, sont crédibles et ont une bonne réputation.

4. Poids morts

Projets/activités qui épuisent les gestionnaires et les ressources financières et apportent peu ou pas de valeur ajoutée si on considère l'effort requis.

VEDETTES	POINTS D'INTERROGATION
COUPS SÛRS	POIDS MORTS

Version adaptée, INTRAC/Oxford, 2003 document de séminaire
Version originale : Aaker 1984; Ansoff 1984 ; P. Kotler et al. 1988

ANALYSE ET GESTION DES RISQUES

Cet outil propose des questions clés visant à animer la discussion sur les risques perçus, leur probabilité et leur gravité. Il vise à permettre l'échange et le débat entre les personnes concernées ; les chiffres peuvent servir d'indicateurs, mais ils ne sont jamais une fin en soi.

	Question clé	Méthodologie/outil	Résultat attendu
1.	Quels sont les éléments que vous considérez comme des risques ?	Brainstorming	Liste des risques
2.	Quelle est la probabilité pour chaque risque de se produire ?	Evaluation de la probabilité : 0 (aucune) – 10 (haute)	Identification du coefficient 1
3.	Quelle est la gravité des conséquences de ce risque pour le projet ?	Evaluation de la gravité : 0 (aucune) – 10 (haute)	Identification du coefficient 2
4.	Quelle est la probabilité et quelle est la gravité de chaque risque ?	Multiplication du coefficient 1 par le coefficient 2	Identification des risques : 0 - 100
5.	Lequel de ces risques se base sur des suppositions plutôt que des faits ?	Discussion, sélection	Liste des risques prioritaires
6.	Quelles sont les conséquences et les mesures à adopter pour anticiper chacun des risques sévères et probables ?	Discussion	Identification des mesures à adopter

ANALYSE FFOC

Objectif : Cet outil peut être utilisé lors d'une session de brainstorming structurée visant à analyser et à examiner une situation donnée.

Matériel : Une grande feuille de papier, des marqueurs ou un tableau, des craies, etc.

Procédure : Le groupe discute d'une situation et classe les différents éléments selon les catégories suivantes :

Forces : Sujets qui ont bien fonctionné en interne, dont on est fier.

Faiblesses : Sujets qui n'ont pas bien fonctionné en interne.

Opportunités : Faits extérieurs permettant de promouvoir la situation discutée.

Contraintes : Faits extérieurs qui limitent la situation discutée.

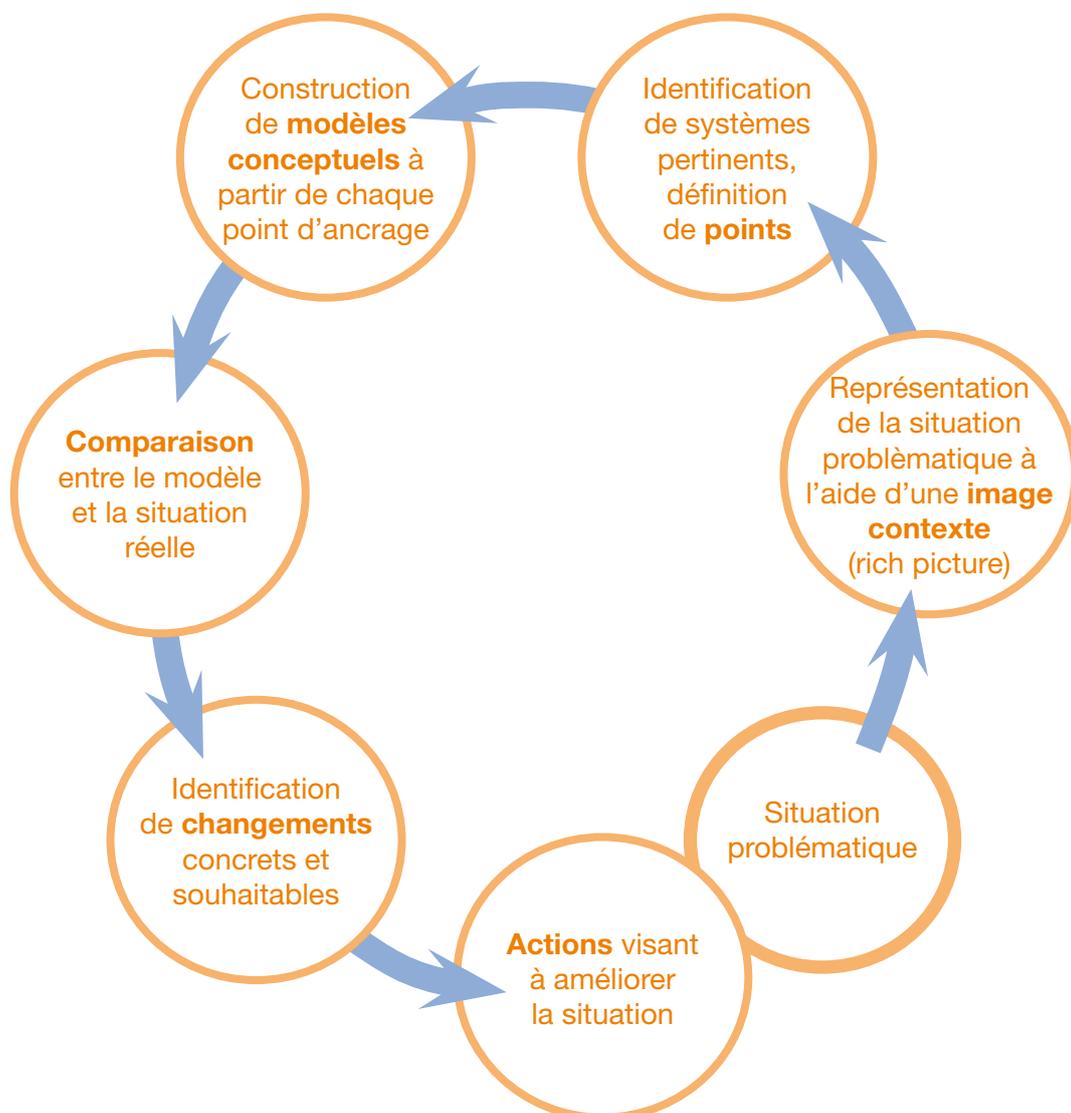
Facteurs...	... de promotion	... de blocage
internes	Forces : <ul style="list-style-type: none">••	Faiblesses : <ul style="list-style-type: none">••
externes	Opportunités : <ul style="list-style-type: none">••	Contraintes : <ul style="list-style-type: none">••

Version adaptée : *Save the Children (2003): Toolkits. A Practical Guide to Planning, Monitoring, Evaluation and Impact Assessment*; version originale: (« SWOT ») : *Marketing Management*, P. Kotler , 1967 (1st edition)

Vous pouvez trouver de plus amples détails sur FAO field tools@participation : http://www.fao.org/Participation/ft_more.jsp?ID=720

L'ARBRE À PROBLÈMES ET LA MÉTHODOLOGIE DES SYSTÈMES SOUPLES

L'arbre à problèmes/solutions permet une analyse linéaire de chaque situation (voir description détaillée sur http://www.fao.org/Participation/ft_more.jsp?ID=4424). Malheureusement cet outil n'est pas encore bien adapté à saisir la complexité du contexte. Il suit plutôt une logique unilinéaire de « cause – effet ». Cependant, si on souhaite comprendre et résoudre des situations complexes, il peut être utile de se servir de la méthodologie des systèmes souples. Cette méthodologie permet d'identifier, d'analyser et de comprendre les problèmes complexes. Elle permet de faire ressortir différentes perceptions d'un problème et de les structurer utilement. Le processus commence par l'identification d'une situation problématique. Les participants vont utiliser des images-contexte (voir « images-contexte (rich pictures/mind map) » ci-dessous) pour examiner le problème ainsi que le contexte et illustrer leurs différents points de vue. Ils peuvent ensuite identifier les idées-clés et les utiliser en tant que points d'ancrage pour construire un modèle conceptuel du système et établir la séquence des activités qui pourraient contribuer au changement souhaité. Pour développer des modèles conceptuels clairs, il faut chercher à simplifier le problème pour en dégager les grandes lignes tout en maintenant les connexions essentielles :



Version adaptée, version originale : PRAXIS PAPER 7, page 30 - 32, 'Building Analytical and Adaptive Capacities for Organisational Effectiveness' by Mia Sorgenfrei and Rebecca Wrigley, INTRAC/Oxford, December 2005

(AUTO-) DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL : LISTE EXHAUSTIVE

Le but du développement organisationnel est de renforcer l'organisation à travers un processus de changement qui lui permettra de réagir de manière plus efficace face aux opportunités et aux risques externes et internes, mais également de devenir plus autonome. Les membres de l'organisation sont censés participer activement aux processus de réflexion et d'apprentissage, afin de mettre en œuvre des changements organisationnels appropriés. Généralement, des changements dans une partie du système organisationnel vont entraîner d'autres changements ailleurs dans l'organisation. L'interaction entre ces différents changements, programmés ou non, permettra à l'organisation d'évoluer. La liste ci-dessous montre divers aspects du fonctionnement de l'organisation qui peuvent être inclus dans un (auto-) diagnostic organisationnel puis dans une stratégie de développement organisationnel, en fonction de l'objectif de ce développement.

1. Niveau opérationnel

- Activités : domaines d'intervention, fréquence, qualité de mise en œuvre, système de planification et de rapports, degré de spécialisation, niveau de développement des programmes.
- Répartition des rôles et responsabilités au sein des projets, structure et organisation interne, degré de dépendance face aux partenaires.
- Ressources humaines : motivation du personnel, degré de cohésion, disponibilité, statut, fonctions, salaires, capacités professionnelles.
- Ressources physiques et matérielles : disponibilité, qualité et quantité.

2. Niveau structurel

- Organes existants (conseil d'administration, équipe exécutive, assemblée générale, etc.) et mécanismes de pouvoir : état actuel et niveau de connaissance.
- Etat actuel des documents constitutifs et statut juridique.
- Membres/électorat : nombre, personnes concernées, conditions d'affiliation, représentativité et légitimité, type de relation entre les membres, le bureau exécutif et le conseil d'administration.
- Identité (vision, mission, mandat) : existence, niveau de connaissance.
- Gouvernance : comparaison entre la structure formelle, la structure planifiée (telle que présentée dans les documents correspondants) et la structure existante dans la réalité actuelle (formelle et informelle).
- Leadership : pouvoir et prise de décisions.
- Transparence
- Organisation apprenante (« learning organisation ») : existence de mécanismes de discussion et d'échange, capacité d'apprentissage et d'adaptation.
- Stratégie : systèmes de planification et de développement de programmes.
- Systèmes de communication et d'information : interne et externe.
- Administration et comptabilité : procédures formelles et informelles, qualité.
- Ressources humaines : gestion, systèmes de gratification et de sanctions, formation professionnelle.

3. Niveau financier

- Etat actuel des ressources financières : montants, degré de diversification des bailleurs.
- Volume financier des cinq années précédentes.
- Ecriture de projets : qualité, fréquence, proportion de propositions soumises et admises.
- Réserve financière : existence, échelle.

- Plan de survie financière : quelles sont les structures minimales et les dépenses inévitables en période de financements faibles ou inexistantes ?

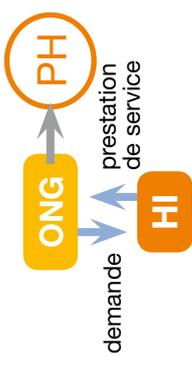
4. Niveau relationnel (analyse du système d'acteurs)

- Catégories importantes (bénéficiaires/groupes cibles, communauté, gouvernement, bailleurs, partenaires, organisations d'appui, etc.) : qualité, fréquence et justification des relations, qualité du réseau existant, qualité de l'environnement en général (encourageant, neutre, obstruant), etc.
- Relations avec la communauté : qualité, fréquence, justification.
- Existence d'accords écrits : Memorandum of Understanding/protocole d'accord, contrat de partenariat, etc.
- Degré de diversification des partenaires pour la réalisation des activités.
- Degré de diversification des organisations d'appui.
- Degré de diversification des bailleurs.
- Degré de dépendance face aux évolutions de l'environnement.
- Système de communication externe : faible/fort, systématique ou non.

5. Résumé

- Succès et défis identifiés dans les points 1 à 4.
- Identification et appropriation des points forts et des points faibles par les personnes responsables
- Stratégies appliquées (capacité de réaction face aux opportunités ? Stratégie de survie ? Organisation active ou réactive ? Existence d'espaces d'analyse, de discussion, de coordination, de planification, etc. ?).
- Evolution observée.

AUTONOMISATION DES ACTIVITÉS

	Substitution	Accompagnement	Partage du pouvoir	Indépendance
Appropriation : responsabilité pour les résultats au niveau...	<p>HI se substitue à l'ONG locale</p> <p>HI est responsable au niveau :</p> <ul style="list-style-type: none"> opérationnel financier structurel relationnel 	<p>HI accompagne l'ONG locale</p> <p>HI est responsable au niveau :</p> <ul style="list-style-type: none"> financier structurel <p>HI et l'ONG locale sont responsables au niveau :</p> <ul style="list-style-type: none"> opérationnel relationnel 	<p>HI et l'ONG locale se partagent le pouvoir</p> <p>HI et l'ONG locale sont responsables au niveau :</p> <ul style="list-style-type: none"> financier structurel <p>L'ONG locale est responsable au niveau :</p> <ul style="list-style-type: none"> opérationnel relationnel 	<p>L'ONG locale agit indépendamment de HI</p> <p>L'ONG locale est responsable au niveau :</p> <ul style="list-style-type: none"> opérationnel financier structurel relationnel
Sujet(s) prioritaire(s) de l'appui de HI	Capacités opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> Capacités financières Capacités structurelles 	<p>HI travaille sur demande de l'ONG locale et selon ses propres recommandations</p>	<p>HI travaille exclusivement sur demande de l'ONG locale et offre des « prestations de services » au niveau opérationnel en relation avec son mandat</p>
Sujet(s) secondaire(s) de l'appui HI	<ul style="list-style-type: none"> Capacités financières Capacités structurelles Capacités relationnelles 	<ul style="list-style-type: none"> Capacités opérationnelles Capacités relationnelles 		
Financement	HI signe le contrat avec le(s) bailleur(s)		L'ONG locale signe le contrat avec le(s) bailleur(s)	
Profil RH de HI	Technicien. Selon le projet : kinésithérapeute, orthopédiste, etc. Il peut faire appel à des ressources externes ponctuelles.	Conseiller généraliste avec une spécialisation en développement organisationnel. Il peut faire appel aux techniciens spécialisés pour des missions à court terme.		Conseiller généraliste ou technicien à court terme.
Risques et points de conflit potentiels	Manque de clarté sur l'objectif du processus d'autonomisation dès le début.	L'appui dégressif de HI peut déstabiliser l'ONG locale (restructuration interne, lutte de pouvoir etc.), provoquer une diminution de la qualité des services rendus et engendrer une dégradation de la situation des personnes handicapées (PH). En même temps, une reprise de responsabilité par HI serait contraire au processus d'autonomisation et de responsabilisation.		Dans la réalisation des activités conjointes HI assume trop de responsabilités et revient à l'étape 2, 3 ou même 1.
Schéma				

CAPACITÉS D'ANALYSE ET D'ADAPTATION

Cet outil identifie cinq aspects des capacités d'analyse et d'adaptation organisationnelles permettant aux organisations d'obtenir une plus grande autonomie et pérennité :

Faible capacité d'analyse et d'adaptation	Forte capacité d'analyse et d'adaptation
<p>Compréhension partielle et statique : les membres de l'organisation se consacrent uniquement à leurs propres tâches, sans comprendre comment ils contribuent au travail de l'organisation, absorbent des informations qui ne concernent que leur travail et voient d'un mauvais œil l'instabilité ou l'incertitude.</p>	<p>Compréhension systémique et dynamique : les membres de l'organisation comprennent la synergie qui existe entre les différents domaines d'activité et profitent des changements internes et externes pour développer de nouvelles idées et acquérir de nouvelles compétences qui contribueront aux activités de leur organisation et à son interaction avec l'environnement.</p>
<p>Vision à court terme : l'accent est mis sur les résultats et la résolution des problèmes à court terme, sans qu'il y ait un axe stratégique clair ou une cohérence avec la mission de l'organisation.</p>	<p>Vision à long terme : projection de scénarios et développement de stratégies orientant les actions futures qui permettront à l'organisation d'accomplir sa mission</p>
<p>Comportement réactif : un manque de coordination et de cohérence dans la prise en charge des besoins des parties concernées peut entraîner une diversification des activités, une dispersion des ressources, une faible correspondance avec les compétences clés et une prestation de services de mauvaise qualité.</p>	<p>Comportement proactif : l'analyse et l'adaptation stratégiques sont compatibles avec la mission organisationnelle, les compétences clés et les besoins des parties concernées, garantissant l'utilisation coordonnée et efficace et l'amélioration des capacités organisationnelles, ainsi qu'une prestation de services de grande qualité.</p>
<p>Organisation rigide : renforcement des relations et structures en place, reproduction des procédures à l'identique et maintien des modes de pensée et de travail habituels.</p>	<p>Organisation souple : les membres établissent des relations évolutives, revoient et améliorent constamment leurs méthodes de travail, et répondent de façon créative et novatrice aux changements rapides de l'environnement interne et externe, en s'organisant de manière autonome et spontanée.</p>
<p>Lutte pour la survie : l'organisation perd en crédibilité, du fait qu'elle est contrainte à lutter quotidiennement pour sa survie. Elle est incapable de renouveler ses ressources et compétences ou d'engendrer des changements dans la société dont elle fait partie.</p>	<p>Un acteur autonome de la société civile : l'organisation gagne en légitimité, en s'engageant activement dans la transformation sociale, avec assurance, détermination, et un fort sentiment d'identité</p>

Version originale : PRAXIS PAPER 7, pages 38 - 41, 'Building Analytical and Adaptive Capacities for Organisational Effectiveness' by Mia Sorgenfrei and Rebecca Wrigley, INTRAC/Oxford, December 2005

CARTOGRAPHIE DES ACTEURS

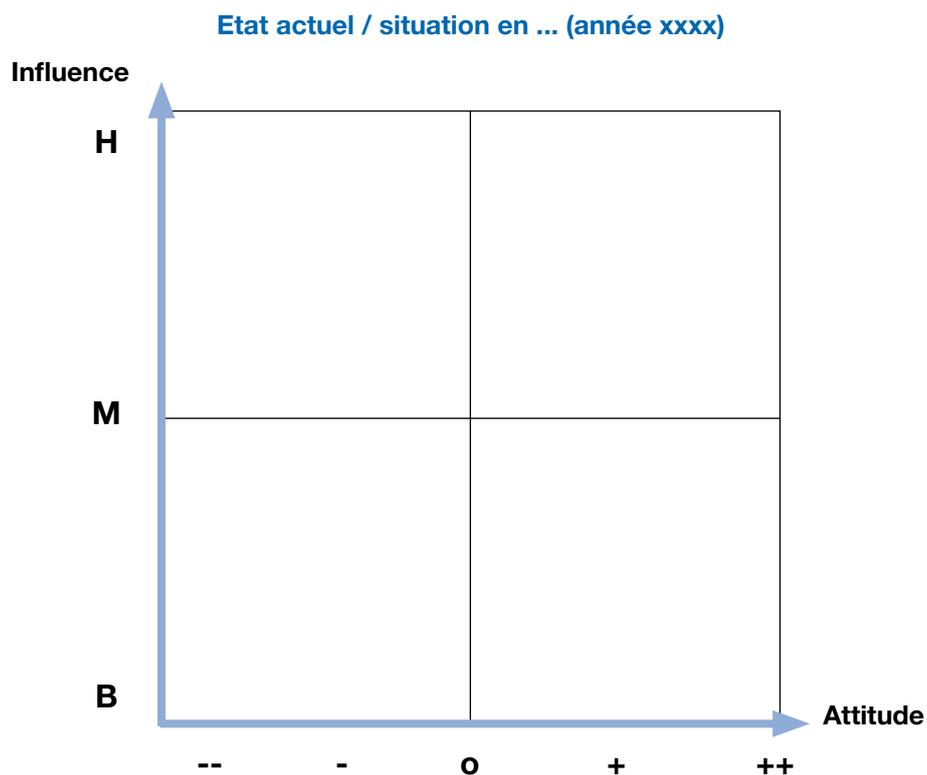
1. Les participants déterminent le niveau d'influence de chaque acteur selon les critères suivants :

- H - haut : cet acteur a le pouvoir de veto soit au niveau formel, soit au niveau informel.
- M - moyen : il est possible, mais difficile, de réaliser un objectif contre la volonté de cet acteur.
- B - bas : cet acteur a peu d'influence sur le résultat des activités.

2. Les participants classent l'attitude des acteurs selon une échelle d'opinion :

- ++ Assez favorable (++)
- + Peu favorable (+)
- o Indifférent ou indécis (0)
- Opposition faible (-)
- Opposition forte (--)

3. Les participants choisissent une période spécifique (état actuel, passé ou futur) et placent tous les acteurs dans la matrice suivante, selon leur niveau d'influence et leur type d'attitude :



Version originale : Karl Blanchet

- Guidance Note on how to do a Stakeholder Analysis, Power Point Presentation, 2004
- Capacity Building in Somaliland, Consultancy Report, September 2006

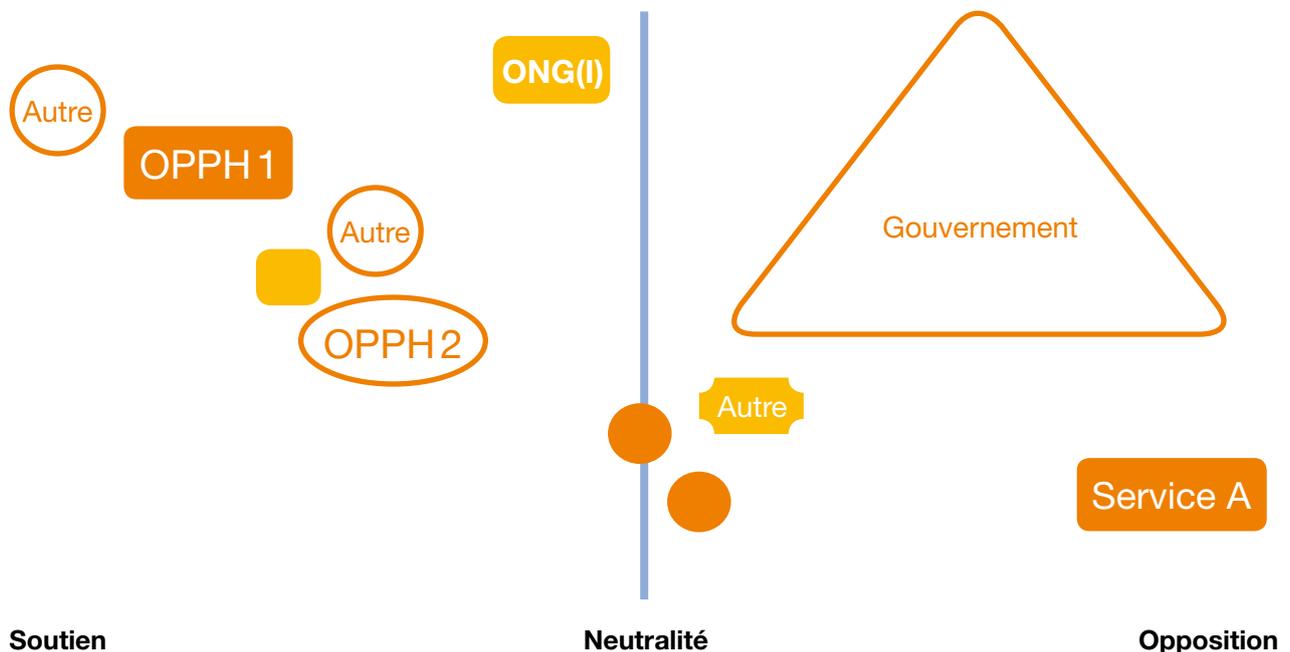
CARTOGRAPHIE DU POUVOIR

Une cartographie du pouvoir montre non seulement les acteurs qui peuvent soutenir un projet, mais aussi les acteurs neutres et ceux qui peuvent activement s'opposer à une action ou un projet.

L'exercice est très semblable au Diagramme de **Venn / Sociogramme** (voir ci-dessous) où les cercles / papiers de différentes tailles sont associés à différents acteurs, institutions, groupes, services ou programmes. Leur taille varie en fonction de l'importance de l'acteur ou de l'institution. La distance entre les différents cercles (ou leur recouvrement) indique l'intensité du contact ou l'influence mutuelle.

Cependant, dans la Cartographie du Pouvoir, on distingue aussi deux aires : soutien et opposition qui sont séparés par une ligne indiquant une zone neutre. Vous devrez inscrire les différents acteurs sur différents types de papier (par ex. en utilisant différentes couleurs et tailles, etc. ; les photos et dessins peuvent aussi être utiles) et les arranger en relation avec l'objectif/la cible que vous souhaitez atteindre et en relation entre eux.

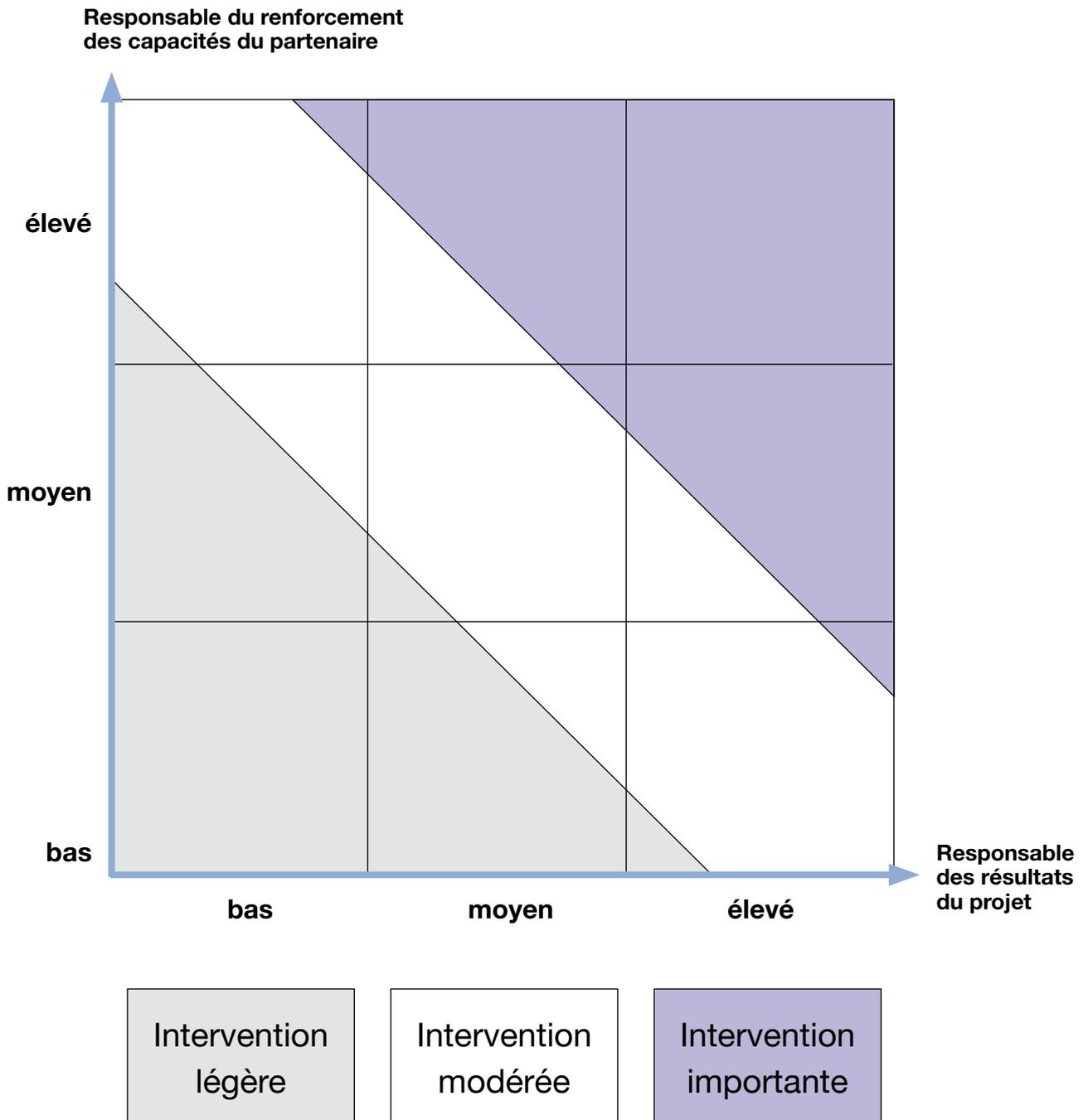
Objectif/Cible: amélioration de la gestion des services de santé



Carte du Pouvoir, adaptée du CEDPA (1999) : Advocacy: Building Skills for NGO Leaders. Disponible sur : www.cedpa.org, p. 24.

LE CHAMPION

En cherchant des réponses sur la question « Qui est responsable de quoi ? », ce tableau facilite la discussion en équipe ou avec un partenaire concernant les rôles et responsabilités mutuelles à deux niveaux : le renforcement des capacités de l'organisation du partenaire et les résultats du projet opérationnel commun. Les participants choisissent un moment décisif dans la coopération dans le passé, le présent et/ou la future et discutent leurs rôles mutuels.



Version modifiée de l'original dans Kiel, McLendon, Consulting Role Grid, dans: Lynton and Pa-reek, Facilitating Development, London 1992

CHRONOGRAMME D'UNE RELATION / COOPÉRATION / ÉVOLUTION / HISTORIQUE

Objectifs

- Donner la capacité aux participants de produire un calendrier qui indique les événements significatifs, les réalisations, les revers et les changements de l'organisation.
- Mieux comprendre le contexte spécifique d'un projet/d'une activité ou d'un partenariat.
- Encourager des découvertes qui seront approfondies par la suite avec des exercices.
- Évaluer la capacité de l'organisation d'apprendre et de gérer le changement.
- Fournir un point de référence pour une future évaluation de l'impact des changements importants sur le développement de l'organisation.
- Aider à identifier des forces externes.

Sélection des participants

- Les membres de l'organisation les plus anciens, les leaders, le personnel administratif et le personnel de terrain devraient être choisis.
- Dans le cas de l'évaluation d'un projet, d'une activité ou d'un partenariat, l'implication de partenaires clés devrait être prise en considération. Les partenaires pourraient établir un calendrier dans un groupe indépendant. Les résultats en seraient ensuite comparés et discutés.

Étapes

1. Présenter le diagramme du calendrier vide et expliquer qu'un calendrier aide à souligner une séquence historique d'événements couvrant une période de plusieurs années.
2. Ajouter la feuille de contrôle des événements clés devant être enregistrée dans le calendrier et demander aux participants d'y inclure d'autres genres d'événements importants.
3. Prendre la liste des événements clés des participants pour l'histoire de leur organisation/ de leur projet/ de leur partenariat. Écrire ces événements et l'année/le mois où ils ont eu lieu sur des cartes blanches.
4. Demander aux participants d'indiquer si chaque événement peut être qualifié de "positif", "négatif" ou "neutre/normal". Les événements positifs sont ceux qui ont amélioré la performance ou renforcé l'organisation ; les événements négatifs au contraire sont ceux qui ont amoindri la performance ou affaibli l'organisation.
5. Coller ces cartes sur le calendrier, près des dates correspondantes et les placer comme suit :
 - Les événements positifs au-dessus de la ligne horizontale,
 - Les événements négatifs en-dessous de la ligne horizontale et
 - Les événements neutres/normaux le long de la ligne.

Les critères pour répartir les événements dans ces trois catégories devraient être déterminés par les participants eux-mêmes.

Listes de pointage des événements clés (devant être établies par les participants)

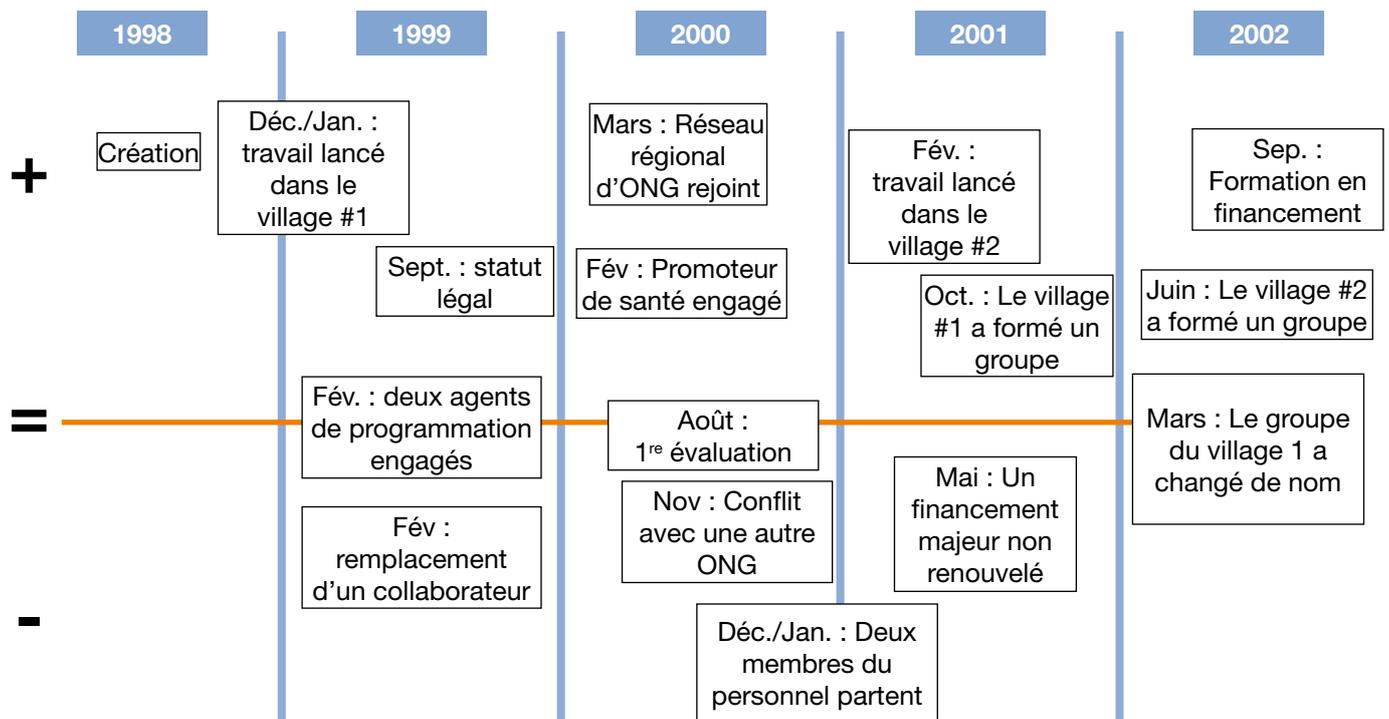
- Création d'une organisation/d'un bureau local, ou lancement du projet/ de l'activité/ du partenariat
- Changements de personnel et de direction : expatriés ou locaux
- Changements de financement
- Évaluations du programme
- Lancement et fin d'activités ou de projets spécifiques
- Changements de programme en termes de stratégie ou d'objectifs

- Sessions clés de formation
- Établissement de liens avec des groupes extérieurs
- Acquisition d'un statut légal
- Changements dans les systèmes organisationnels et les procédures (par ex. comptabilité, gestion du projet, etc.)
- Crises internes
- Événements politiques influençant le personnel et son travail.

Les questions à poser dépendent des événements cités. Les questions fournies ici devraient seulement servir d'exemples indicatifs. **Certaines questions clés** pour une interview semi-structurée avec les participants pourraient être :

- Qui fut responsable de la création de l'organisation (de l'établissement du bureau local/du partenariat)?
- Qu'est-ce qui a motivé cette décision ?
- Qu'est-ce qui causa l'occurrence d'un revers particulier ?
- Comment l'organisation (le bureau local / le projet / le partenariat) s'est-elle élargie pour atteindre d'autres groupes ?
- Qu'est-ce qui a occasionné un changement dans la structure ou dans l'objectif de l'organisation (du bureau local / du projet / du partenariat) ?
- Pourquoi un certain leader (membre important du personnel / partenaire) a-t-il démissionné ?
- Comment l'organisation réussit-elle à obtenir un financement majeur ?
- Qui a organisé le financement reçu au cours de l'année X ?
- Est-ce que l'analyse du calendrier identifie des points critiques affectant la performance ou la vitalité de l'organisation (du bureau local / du projet / du partenariat) ?

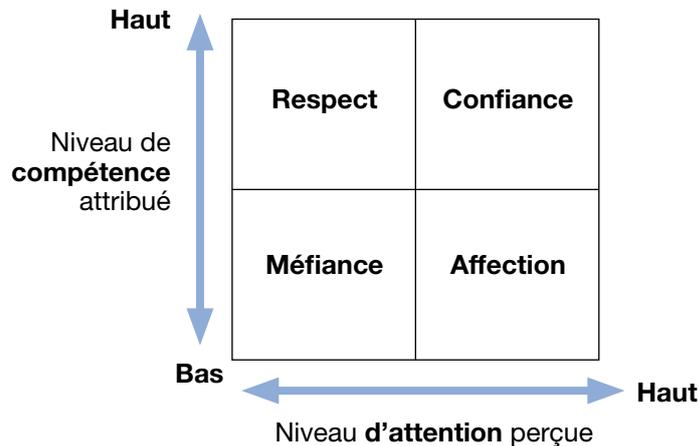
Exemple:



Ce calendrier est une version modifiée de l'original dans Gubbels, Peter and Catheryn Koss (World Neighbors) (2000): *De la Base vers le Sommet. Renforcement des capacités organisationnelles à travers l'auto-évaluation assistée*. P. 102-105.

CONFIANCE : COMPÉTENCE ET ATTENTION

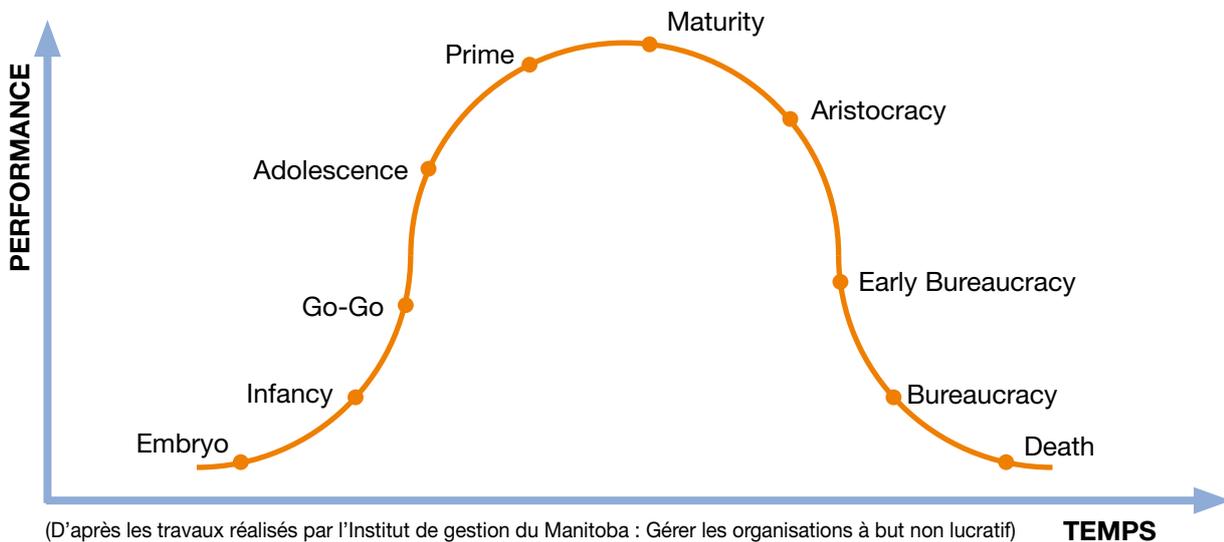
La confiance est le résultat de l'association de deux qualités : compétence et attention. La compétence ou l'attention seules ne parviennent jamais à créer la confiance. Le modèle ci-dessous indique que si vous considérez quelqu'un comme compétent, mais que vous avez l'impression que cette personne ne vous prête pas suffisamment d'attention (à vous ou aux choses qui vous sont importantes), vous la respectez mais vous n'avez pas forcément confiance en elle. D'autre part, si vous avez l'impression que quelqu'un vous prête suffisamment d'attention, mais n'est pas compétent ou capable, vous tenez cette personne en haute affection, mais vous n'avez pas forcément confiance en elle pour maîtriser un travail spécifique.



Version originale : Scholtes P., The leader's handbook. Making things happen getting things done, 1998, McGrawHill ; DANS : Karl Blanchet, Capacity Building in Somaliland, Consultancy Report, September 2006

CYCLE DE VIE D'UNE ORGANISATION

Une organisation passe typiquement par différentes phases durant sa vie. Avant de commencer un processus de développement organisationnel, il est utile de situer une organisation dans son cycle. Cela permet d'identifier plus facilement les problèmes liés à la phase en question et faire des choix en ce qui concerne les capacités à renforcer en priorité pour résoudre ces problèmes et aider l'organisation à continuer son évolution de façon appropriée. Le modèle ci-dessous illustre le cycle de vie. Chaque phase ainsi que ses problèmes et solutions fréquents sont examinés plus en détail par la suite :



Les intitulés des différents stades en français : embryon, enfance, commencement, adolescence, fleur de l'âge, maturité, aristocratie, pré-bureaucratie, bureaucratie, mort.

Étapes et caractéristiques	Problèmes	Solutions
<p>Embryon L'organisation est juste une idée ; elle n'est pas encore née. Le fondateur est en train d'élaborer les engagements. L'idée sous-jacente à l'ONGD correspond davantage à un besoin perçu qu'à un besoin identifié au niveau local.</p>	<p>Peut-être est-il totalement impossible de concrétiser l'idée. L'ONGD potentielle peut ne jamais voir le jour.</p>	<p>L'idée doit être confrontée aux réalités. L'embryon d'organisation est alimentée par des ONGD et des donateurs existants.</p>
<p>Enfance L'organisation est née ! À ce stade, l'ONGD n'a élaboré que des systèmes / politiques élémentaires. Elle manque d'expérience (elle n'a obtenu aucun résultat). Son fonctionnement est étroitement lié aux occasions qui se présentent. Très sensible aux évolutions de l'environnement externe.</p>	<p>« Mortalité infantile »</p>	<p>Financement. Soutien peu onéreux apporté par d'autres ONGD.</p>
<p>Commencement L'ONGD entrevoit de nombreuses occasions de diversification mais n'a que très peu d'expérience en matière de priorités. Tout le monde sait ce que font les autres. La communication est bonne. Chaque personne partage ses responsabilités avec les autres. Étape très favorable à la participation de tous.</p>	<p>Piège dans lequel peut sombrer le fondateur : étouffer la nouvelle organisation par un excès d'« amour » et l'empêcher de vivre sa vie de façon indépendante. Risque de diversifier trop tôt ses activités et d'être débordée. Peut s'engager dans des projets irréalistes que l'organisation n'est pas en mesure de mettre en œuvre.</p>	<p>Partager les responsabilités avec les autres membres. Apprendre à définir les priorités</p>
<p>Adolescence L'étape du changement. Celui-ci peut prendre la forme d'une renaissance excluant les fondateurs. Les changements peuvent intervenir à la tête de l'organisation et avoir une incidence sur sa culture. L'accent est mis sur l'élaboration de systèmes administratifs exigeant des compétences différentes et le recrutement de nouveaux membres du personnel. Les fondateurs peuvent avoir tendance à « acheter » l'engagement des membres, ce qui peut être à l'origine d'une ligne de rupture entre les membres. Des conflits peuvent naître entre les « anciens » et les « nouveaux » membres.</p>	<p>Rébellion contre les fondateurs. Vieillesse prématurée. Conflit interne. Doutes exprimés concernant la façon dont fonctionne l'organisation.</p>	<p>Redonner de l'énergie aux membres. Institutionnaliser un ensemble de procédures. Promouvoir des modes de communication ouverts pour les questions qui doivent être immédiatement étudiées.</p>
<p>Fleur de l'âge Prévalence des objectifs. L'organisation est fortement centrée sur ses résultats. L'organisation sait se maîtriser, est souple et prend ses responsabilités. Sa vision et sa créativité transparaissent dans toutes ses initiatives. L'approche stratégique est solide : elle sait ce qu'elle fait, où elle va et comment y parvenir.</p>	<p>Risque de se focaliser sur des problèmes internes. Conflit interne. Affaiblissement des engagements. L'intérêt décline. Des doutes apparaissent sur les priorités fixées à l'organisation.</p>	<p>Décentraliser le processus décisionnel. Diversifier les activités, si nécessaire. Se focaliser sur le développement humain</p>
<p>Maturité Encore solide, mais souplesse et créativité commencent à faiblir. Prend moins de risques et résiste de plus en plus aux changements. Incite insuffisamment ses membres à réfléchir à la vision de l'organisation. Les nouvelles idées ne suscitent pas d'enthousiasme. Les perspectives de croissance sont faibles. Commence à se focaliser sur les résultats obtenus dans le passé au lieu d'élaborer des projets pour les années à venir. Fin de la période de croissance et début du déclin (surveillez les signes avant-coureurs pour prendre les mesures correctives).</p>	<p>Absence de vision</p>	<p>Renouvellement de la vision</p>

Étapes et caractéristiques	Problèmes	Solutions
<p>Aristocratie Une plus grande partie du budget est consacrée aux systèmes de contrôle administratif. L'accent est mis sur la façon dont les choses sont faites plutôt que sur les choix effectués ou les raisons de ces choix. Peu d'innovations au niveau interne. Déclin des résultats. Formalisme au détriment des fonctions de l'organisation.</p>	<p>Stagnation</p>	<p>Bouleversement déclenché de l'extérieur</p>
<p>Pré-bureaucratie Nombreuses difficultés : repli sur les conflits internes. Au lieu de résoudre le(s) problème(s), on recherche le(s) responsable(s). Les membres ne se sentent pas responsables de ce qui se passe. Déclin des résultats. La priorité n'est plus accordée à la croissance de l'organisation mais à la survie de l'organisation ou aux intérêts personnels des individus qui la constituent.</p>	<p>Absence de crédibilité au niveau local. On recherche des « boucs émissaires » (des personnes sur qui on pourra rejeter la responsabilité des problèmes de l'organisation, et cela qu'elles soient ou non responsables).</p>	<p>Un consultant externe peut procéder à une analyse approfondie de tous les aspects de l'organisation. Il sera peut-être nécessaire d'écarter les membres du personnel les plus anciens.</p>
<p>Bureaucratie Rien d'important n'est réalisé. Se dissocie de l'environnement et se focalise principalement sur elle-même. Entrave l'accès des personnes extérieures (notamment les responsables locaux). Les seuls systèmes qui subsistent sont les règles et réglementations administratives. Les membres connaissent les règles mais ne se souviennent plus pourquoi elles existent. Leur seule réponse est : « C'est une politique ». Si rien n'est fait, la mort est imminente.</p>	<p>Absence d'activité. Paperasserie.</p>	<p>À ce stade, peut-être que la mort est la meilleure solution.</p>
<p>Mort L'organisation expire (soit calmement dans son sommeil, soit dans la douleur si les membres ne se sont pas préparés à faire autre chose).</p>	<p>Peut ne pas accepter l'idée que la mort est certaine. Les premiers enseignements tirés par l'organisation ont sombré dans l'oubli.</p>	<p>Prévoir une cérémonie d'adieu appropriée et faire le deuil de l'organisation.</p>

Version originale : INTRAC/Oxford, 2005, document de séminaire

LE DIAGRAMME DE VENN / SOCIOGRAMME

OBJECTIFS : Révéler d'importants liens et contraintes relatifs aux perceptions de différents groupes de participants :

- au sein d'une organisation ; et/ou
- au sein d'un certain contexte institutionnel, par exemple : structures villageoises ou environnement institutionnel

MATÉRIAUX : Craie sur un sol de béton OU un bâton dans le sable OU crayons, papier, ciseaux, ruban adhésif/colle.

DURÉE : 45 minutes – 1 heure

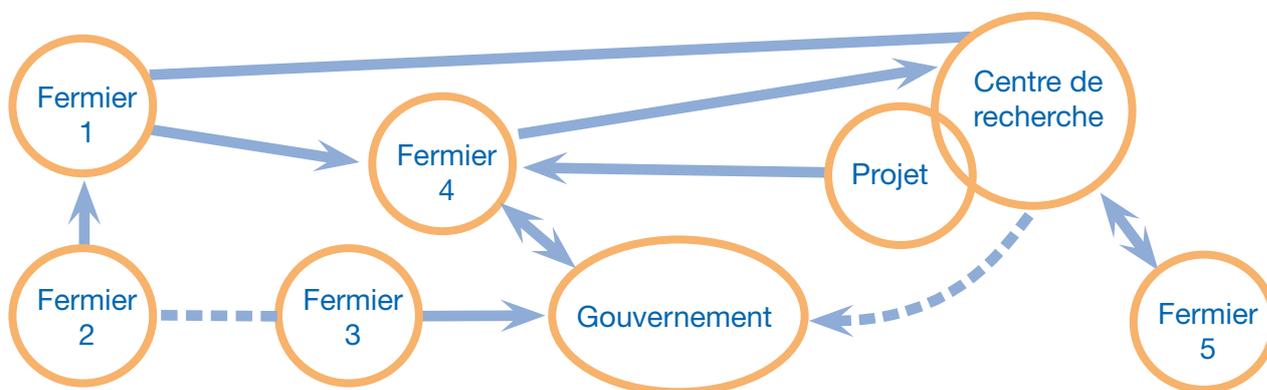
PROCÉDURE : Des cercles de différentes tailles sont associés à différents acteurs, institutions, groupes, services ou programmes. Leur taille varie en fonction de l'importance de l'acteur ou de l'institution. La distance entre les différents cercles (ou leur recouvrement) indique l'intensité du contact ou l'influence mutuelle.

METHODOLOGIE DU GROUPE :

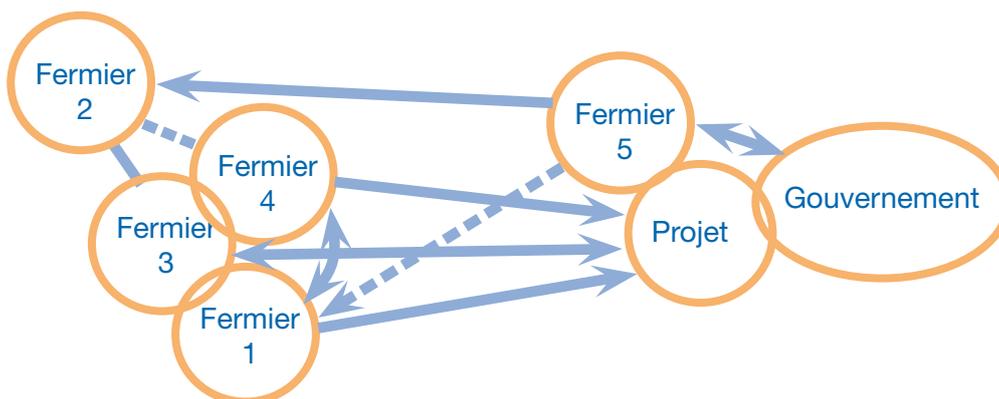
- Un groupe : en construisant un diagramme de Venn / sociogramme en groupe, on peut faciliter la discussion entre les membres d'une organisation ou d'un certain environnement sur les liens, les contraintes et la structure en général.
- Plusieurs groupes : les participants doivent joindre un groupe soit en fonction de ce qu'ils savent d'une organisation, soit en fonction de la hiérarchie/du service. Chaque groupe produit ensuite un diagramme de Venn / sociogramme de son organisation. Les différents diagrammes sont ensuite montrés et les différences clés et les causes sous-jacentes sont analysées et discutées.

EXEMPLE :

1 – Diagramme de Venn / sociogramme vu par le personnel du projet



2 – Diagramme de Venn / sociogramme vu par les fermiers



Une description plus détaillée est disponible sur FAO <http://www.fao.org/Participation/tools/venndiagram.html>

LES ÉLÉMENTS VISIBLES ET INVISIBLES D'UNE ORGANISATION

Éléments visibles :

Ces éléments sont visibles et on en discute de manière fonctionnelle.

- Taille (rapports, etc.)
- Objectifs (documents constitutifs, etc.)
- Valeurs morales exprimées (documents constitutifs, etc.)
- Technologie (rapports, observations, etc.)
- Projets opérationnels (rapports, observations, etc.)
- Postes et fonctions, répartition des responsabilités, hiérarchie existante (organigramme, documents constitutifs, manuel de référence, description des postes, rapports, etc.)
- Moyens financiers (rapports, relevé de compte, etc.)
- Produits (brochures, rapports, observations, etc.)
- Clientèle (rapports, observations, etc.)
- etc.

Éléments invisibles :

Ces éléments sont cachés et comportent un aspect affectif ; on peut seulement les expérimenter de manière indirecte.

- Pouvoir et influence
- Valeurs morales vécues
- Interaction et normes de groupe
- Confiance - méfiance
- Engagement et motivation
- Responsabilités vécues
- Relations individuelles : externes et internes
- etc.

Métaphores :

Elles permettent de mieux décrire les éléments visibles et invisibles d'une organisation. Il s'agit par exemple du **glacier** et de **l'hippopotame** : on les voit souvent partiellement, leur plus grande partie restant invisible car immergée dans l'eau.

GRILLE D'ANALYSE ET DE CLASSIFICATION DES ONG

	I - Associations passives	II – Initiatives collectives émergentes et associations dans un processus de changement	III – ONG émergentes	IV – ONG mûres	V - Unions
Niveau d'activité	Très faible, sporadique	Faible	Niveau d'activité moyen permettant de mettre en œuvre les objectifs de l'organisation	Niveau d'activité constant permettant de mettre en œuvre les objectifs de l'organisation	Diminution constante du niveau d'activité
Mission et stratégie	Mission très protectrice, sans perspective d'évolution	Mission et stratégie mal définies	Capacité à définir une stratégie à moyen terme	Présence d'une stratégie permettant une évolution à long terme	Mission très protectrice, sans perspective d'évolution
Financement	Ressources financières stables et faible capacité de recherche de financements	Ressources financières instables et forte dépendance financière	Ressources financières instables, mais déjà relativement diversifiées	Forte capacité de recherche de financements	Forte dépendance face au gouvernement et perte croissante de revenus
Structure et organisation	Organisation renfermée sur elle-même, autocentrée et peu démocratique	Organisation insuffisante, initiatives portées par quelques individus	Organisation ouverte, relativement démocratique	Travail en réseau, organisation démocratique, culture d'organisation apprenante (« learning organization »)	Organisation renfermée sur elle-même, autocentrée et peu démocratique
Relations avec la communauté	Pas de rôle actif dans la communauté	Pas de rôle actif dans la communauté	Organisation reconnue par la communauté	Acteur au sein de la communauté	Perte croissante de représentativité
Motivation et implication des membres	Pas d'implication des membres, représentativité limitée	Motivation pour évoluer sans savoir comment	Motivation pour apprendre et pour évoluer	Niveau élevé de motivation et de soutien aux autres organisations	Résistance au changement, fortes difficultés d'adaptation
Estimation	30 %*	35 %*	25 %*	5 %*	5 %*
Objectifs envisageables	Survie de la structure	Amélioration des capacités	Amélioration des capacités, développement des liens et des expériences	Développement des liens et des approches pertinentes, innovatrices et efficaces	Amélioration de la compréhension du processus de changement

Version originale: HI project "SHARE-SEE", Balkans

Boîte à outils et exemples de projets

IMAGES-CONTEXTE (RICH PICTURES/MIND MAP)

OBJECTIF :

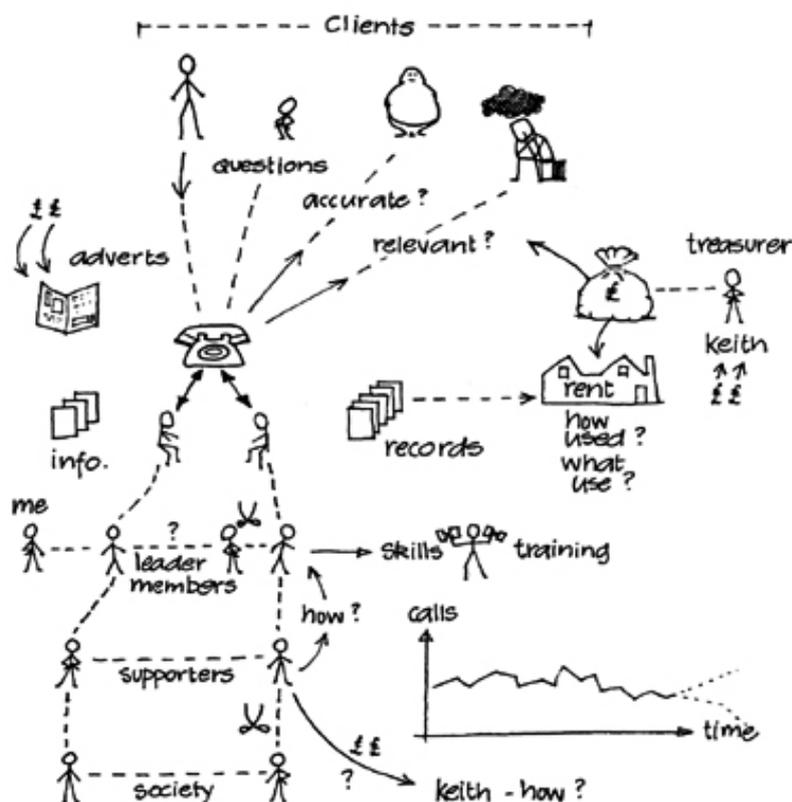
Une image–contexte exprime le point de vue d'un individu ou d'un groupe concernant une situation spécifique. L'image permet des réflexions systémiques qui aident à analyser les éléments clés de l'environnement large, à identifier les problèmes, les intérêts et les points essentiels, en les représentant sous la forme de métaphores. Le tracé d'une image–contexte permet de cartographier un système humain et ses relations multiples. Plus que l'écriture, ce moyen permet d'exprimer la complexité de ces relations, car une image encourage une représentation plus dynamique et plus globale de la situation parce qu'elle permet aux participants d'exprimer leurs idées de façon créative. En résumé, une image–contexte offre une multitude d'informations tout en restant facile à comprendre, par exemple :

- sous la forme d'un organigramme ou d'un dessin organisationnel dont les lignes, cases, lignes rompues, cercles, etc. représentent les types de relations
- sous la forme d'une série de dessins plus petits représentant les différents éléments d'une situation

Le processus commence par l'identification d'une situation problématique. Les participants vont utiliser des images–contexte (rich pictures) pour examiner les problèmes et le contexte, mais également illustrer leurs différents points de vue. Sur une grande feuille de papier, le groupe trace les symboles, images et mots qui caractérisent la situation. Il commence par les entités physiques telles que l'environnement, les organisations, les personnes concernées, les éléments clés, etc. puis identifie et désigne les principaux liens et relations entre ces entités.

Version modifiée, version originale: Praxis Paper 7, page 15: Building Analytical and Adaptive Capacities for Organisational Effectiveness © INTRAC 2005

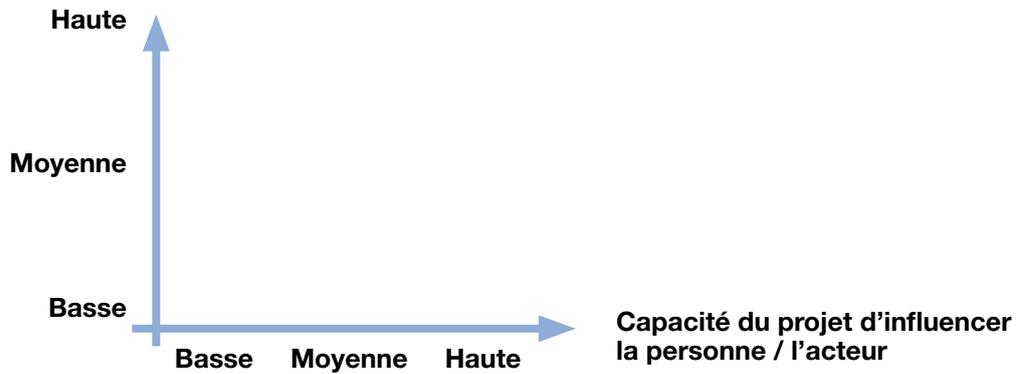
L'image–contexte ci-dessous fait partie d'une image contexte qui détaille le processus d'un poste de consultation téléphonique (<http://systems.open.ac.uk/materials/t552/pages/rich/richAppendix.html>)



INFLUENCE DE PERSONNES / ACTEURS SUR UN PROJET

Cet outil peut être utilisé pour discuter de l'influence d'une personne ou d'un acteur clé sur un projet spécifique. Pour identifier cette influence, les deux questions suivantes guident la discussion en équipe : Quelle est l'influence de chaque acteur principal sur le projet ? Quelle est l'influence du projet sur cet acteur ?

Capacité d'une personne / d'un acteur d'influencer le projet

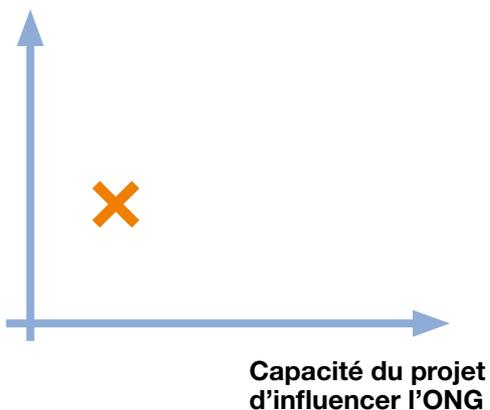


Cet outil peut être utilisé pour analyser l'influence d'une personne / d'un acteur projet sur un projet à un moment donné ; il est aussi possible d'inclure tous les plus importants acteurs.

Exemple 1 :

L'ONG et un projet

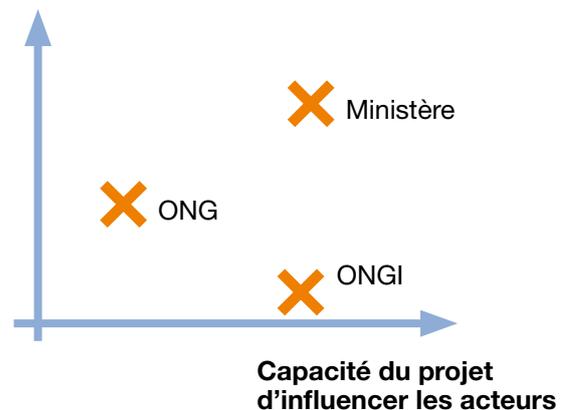
Capacité de l'ONG d'influencer le projet



Exemple 2 :

Plusieurs acteurs et un projet

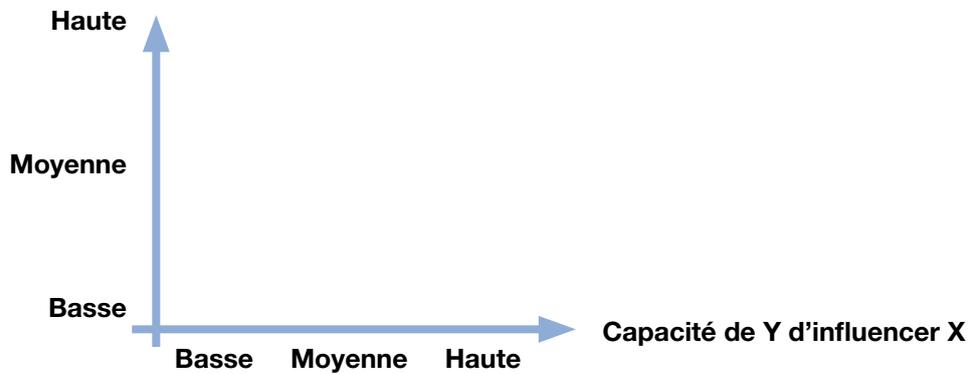
Capacité des acteurs d'influencer le projet



INFLUENCES ENTRE PERSONNES / ACTEURS CLÉS

Cet outil peut être utilisé pour discuter de l'influence entre deux personnes ou organisations à un moment donné. Il permet aux deux d'être placés sur deux axes pour montrer quelle est l'influence de X sur Y et vice versa.

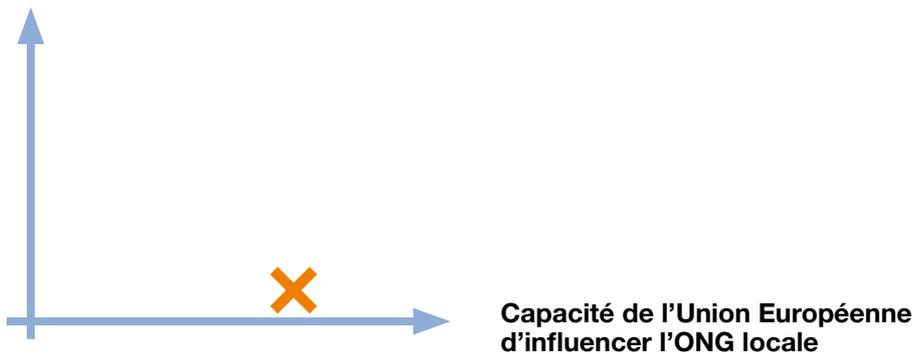
Capacité de X d'influencer Y



Exemple :

Une ONG locale et l'Union Européenne

Capacité de l'ONG locale
d'influencer l'Union Européenne



INVENTAIRE, HIÉRARCHISATION ET CLASSIFICATION DES ACTEURS ET CRITÈRES DU CHOIX

Projets en cours : Inventaire, hiérarchisation et classification des acteurs

Projets à programmer : Critères du choix d'un partenaire

1. Brainstorming structuré de tous les participants

Qui sont les acteurs les plus importants dans le domaine choisi ? (handicap, agriculture, autres).

Utilisez la liste suivante pour compléter la session si nécessaire :

- ▶ Associations **de** personnes handicapées:
- ▶ Associations **pour** personnes handicapées:
- ▶ Associations de professionnels :
- ▶ Structures gouvernementales :
 - Ministère 1
 - Politiques :
 - Techniques/exécutives :
 - Techniques/décisionnelles :
 - Ministère 2
 -
- ▶ Structures/services gouvernementaux décentralisés :
- ▶ Organisations de base/corps intermédiaires :
- ▶ Organisations internationales :
- ▶ Autorités religieuses :
- ▶ Secteur privé : entreprises et affaires privées :
- ▶ Personnes ressources/individus :
- ▶ Autres : ...

2. Quels sont les critères déterminants l'importance d'un acteur/d'une organisation ?

- ▶ Activités / projets réalisés : histoire et expériences des coopérations précédentes
- ▶ Taille : ressources humaines, physiques et financières
- ▶ Légitimité : nombre et degré de satisfaction des membres (représentativité)
- ▶ Relations : liens avec des personnes clés de la communauté, au niveau politique, media, etc.
- ▶ Type d'organisation : identité (vision, ambitions, motivation, ambitions politiques, etc.), mission (mandat), fonctionnement et structuration interne, personnel (permanents, bénévoles, etc.) etc.
- ▶ Engagement dans un processus de changement
- ▶ Appropriation du projet
- ▶ Impact sur les groupes cibles
- ▶ Partage de mêmes valeurs, vision, approche (conception PH)
- ▶ Contact informel, « feeling »
- ▶ Existence d'une stratégie
- ▶ Minimum de structuration / opérationnalité
- ▶ Transparence
- ▶ Capacités d'apprendre et évoluer
- ▶ Capacité de force de proposition
- ▶ Capacité de négociation
- ▶ Crédibilité
- ▶ Transparence
- ▶ Qualité de la performance
- ▶ Processus de la prise d'une décision à l'intérieur de l'organisation
- ▶ Autres : à discuter !

3. Établir une classification des acteurs suivant les critères fixés à l'étape 2

TABLEAU DE CLASSIFICATION

Nom de l'organisation : _____

Date : _____

Points :

- 0 - inexistant / très bas
- 1 - existant mais nécessite encore des améliorations
- 2 - niveau élevé, peut nécessiter quelques interventions spécifiques (selon demande)

Critères déterminants (fixés à l'étape 2)	Points	Commentaires
Ex. : Ressources Financières		
Ex. : Ressources Matérielles		
Ex. : Compétences du Personnel		
Ex. : Motivation		
Ex. : Gestion		
Ex. : Structure		
Ex. : Mission		
Ex. : Stratégie		
Ex. : Identité		
Ex. : Vision		
Ex. : Qualité d'activités		
Ex. : Liens avec la communauté		
Ex. : Implication des membres		
Autres...		
...		
TOTAL DE POINTS		
Attentes possibles de HI	Survie de la structure, amélioration de..., etc.	

Explications :

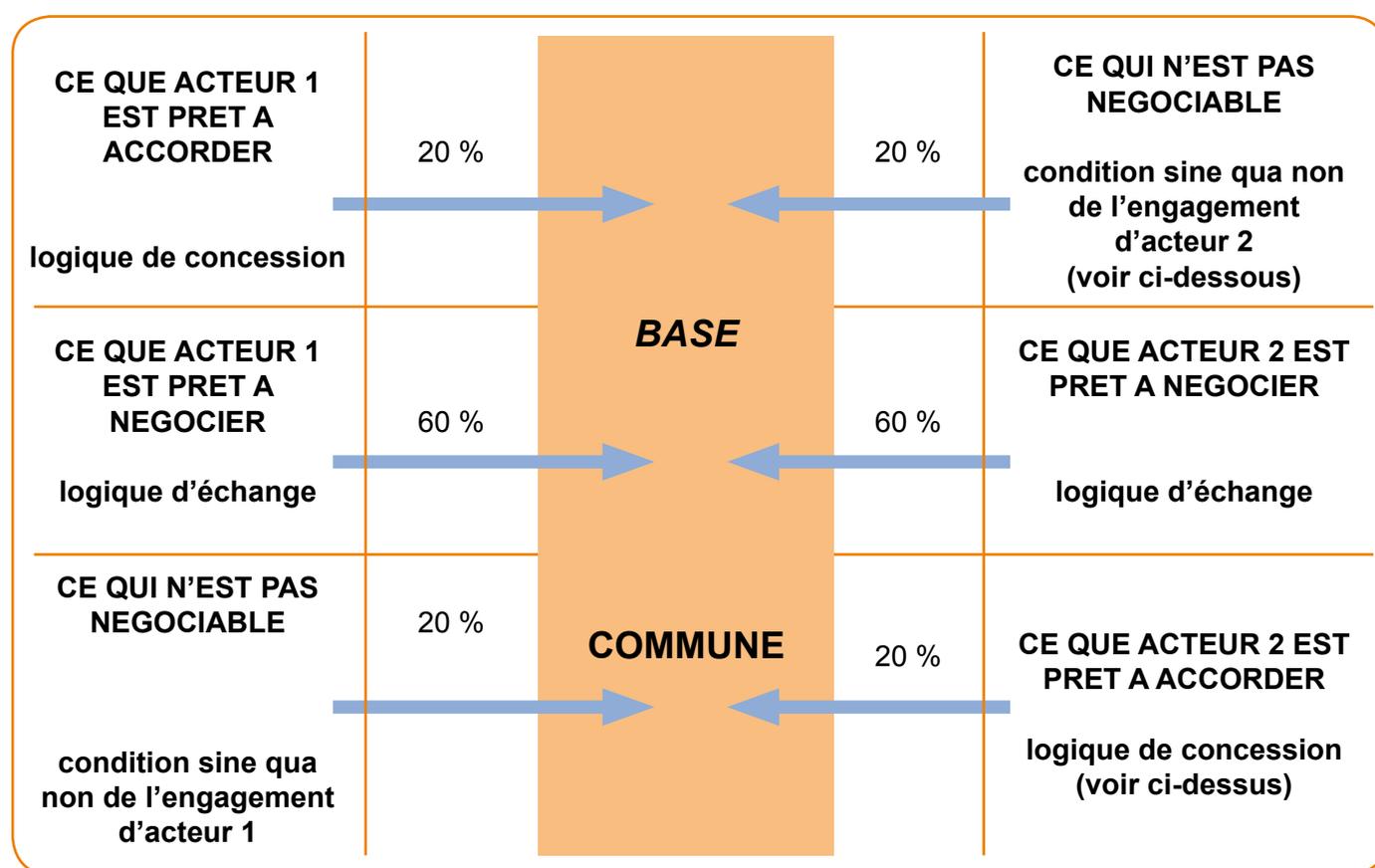
Chaque équipe à la recherche d'un partenaire doit développer sa propre interprétation des résultats de ce tableau de classification :

- Y a-t-il des éléments prioritaires dans ce tableau de classification ? Lesquels ?
- Est-il plus important de choisir un partenaire qui obtient un nombre de points élevé ou un bon score dans les éléments prioritaires ?
- Est-ce que l'intervention est valable si l'organisation obtient un faible nombre de points ou un mauvais score dans les éléments prioritaires ?
- En tenant compte de toutes les organisations et institutions coopératrices : pouvez-vous regrouper des acteurs ayant un score similaire ou proche ? Serait-il utile de les classer dans la même catégorie ?

LA LOGIQUE DE NÉGOCIATION

Une situation “gagnant – gagnant”?

La démarche de négociation est fondamentale dans la dynamique de partenariat. En effet, l'enjeu est de poser les termes d'une collaboration fructueuse pour les deux acteurs et dans laquelle chacun est respecté. Il est important, dans cette logique, de bien savoir ce que l'on peut négocier et ce que l'on ne peut pas négocier (en lien avec des valeurs éthiques, les enjeux ou des contraintes liées à nos responsabilités financières et légales, par exemple). Il est important de se rappeler que chaque acteur a ses stratégies et qu'il est primordial de bien prendre ce temps de la négociation. Cette démarche se concrétisera dans la contractualisation. La détermination de ce qui est négociable ou pas, doit être faite en équipe (...). Si on se situe dans une démarche de négociation gagnant-gagnant, il est important que le non négociable s'équilibre avec ce qui est donné sans concession et que le négociable soit le plus conséquent. En effet, trop de non négociable signifierait une position de supériorité (...), trop de don serait l'expression d'un déséquilibre inverse. C'est dans le champ du négociable que se construit en grande partie la relation.



Version originale : guide partenariat, Handicap International 2003, p. 57

MATRICE DES ACTEURS

Cet outil est plus complexe que le Diagramme Venn (voir ci-dessous), mais également plus systématique dans son application :

Version 1 :

- Répertoriez les principaux acteurs et organisations d'un domaine spécifique (par ex. les représentants du département 1 ou les associations de personnes handicapées) sur l'axe vertical.
- Répertoriez les principaux acteurs et organisations d'un autre domaine (par ex. les représentants du département 2 ou d'un service gouvernemental) sur l'axe horizontal.
- Remplissez les cases « relation » en discutant de la relation entre deux personnes ou organisations à la fois.

Tableau à double entrée :

	Acteur A	Acteur B	Acteur C	Acteur...
Acteur 1	Relation entre l'acteur 1 et l'acteur A	Relation entre l'acteur 1 et l'acteur B	Relation entre l'acteur 1 et l'acteur C	Relation entre l'acteur 1 et l'acteur...
Acteur 2	Relation entre l'acteur 2 et l'acteur A	Relation entre l'acteur 2 et l'acteur B	Relation entre l'acteur 2 et l'acteur C	Relation entre l'acteur 2 et l'acteur...
Acteur 3	Relation entre l'acteur 3 et l'acteur A	Relation entre l'acteur 3 et l'acteur B	Relation entre l'acteur 3 et l'acteur C	Relation entre l'acteur 3 et l'acteur ...
Acteur...	Relation entre l'acteur ... et l'acteur A	Relation entre l'acteur ... et l'acteur B	Relation entre l'acteur ... et l'acteur C	Relation entre l'acteur ... et l'acteur ...

Version 2 :

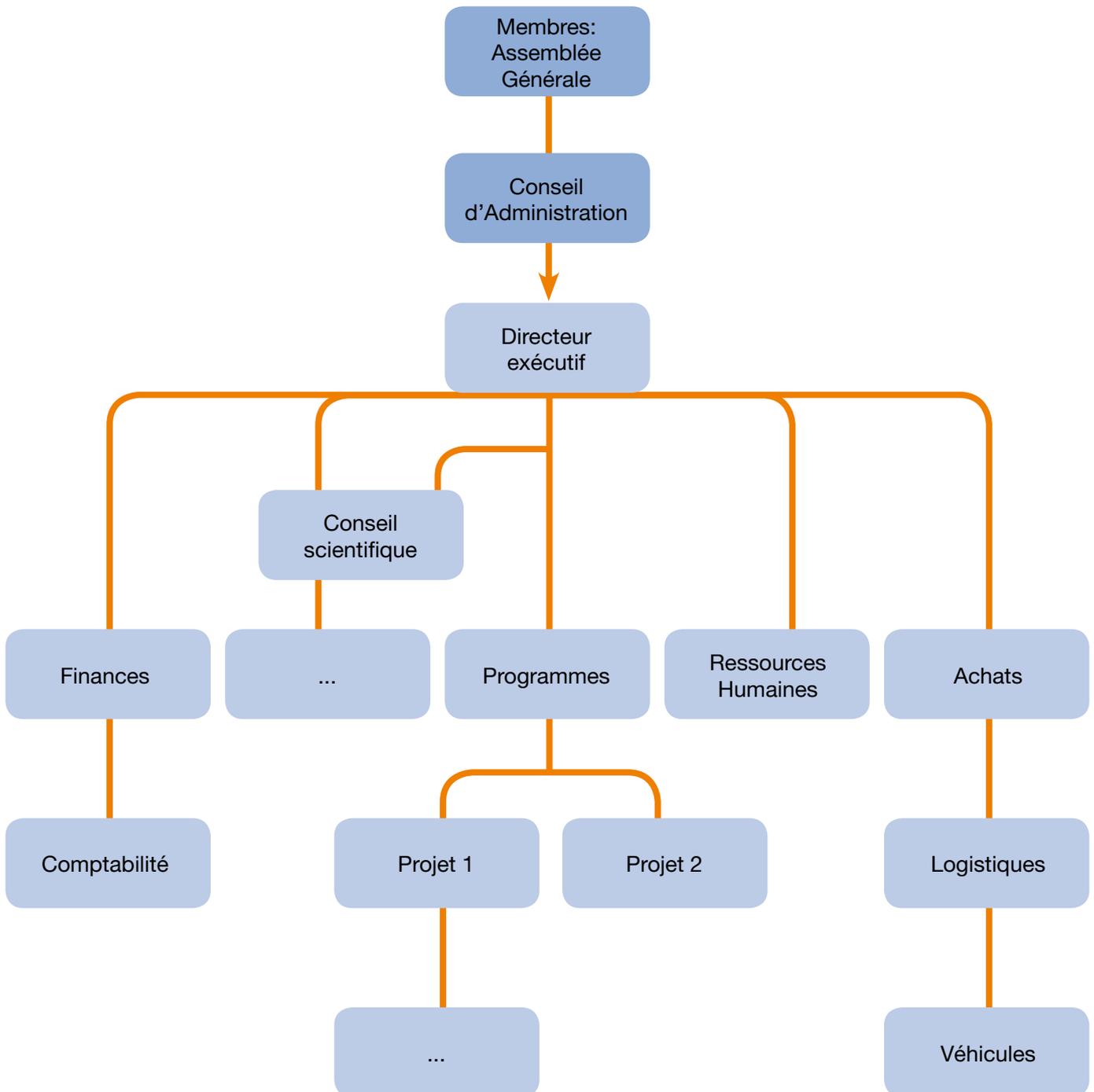
- Répertoriez les principaux acteurs et organisations sur l'axe vertical.
- Répertoriez les mêmes acteurs et organisations sur l'axe horizontal.
- Remplissez les cases « impact » en discutant de l'influence mutuelle entre deux personnes ou organisations à la fois.

Tableau à double entrée :

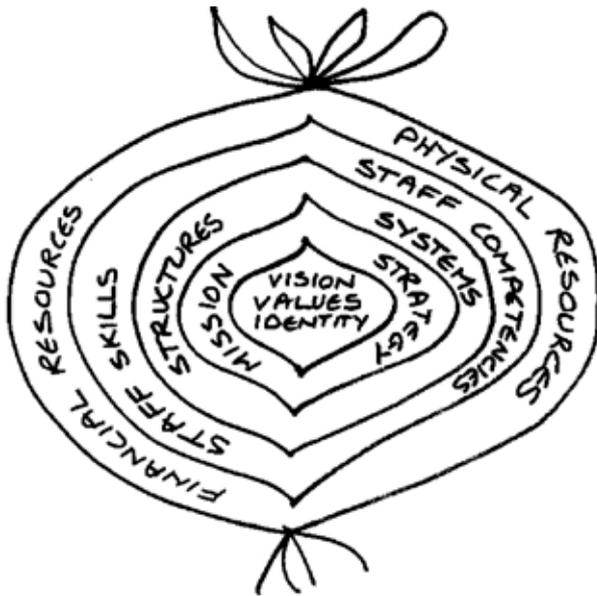
	Acteur 1	Acteur 2	Acteur 3	Acteur ...
Acteur 1		Impact de l'acteur 1 sur l'acteur 2	Impact de l'acteur 1 sur l'acteur 3	Impact de l'acteur 1 sur l'acteur ...
Acteur 2	Impact de l'acteur 2 sur l'acteur 1		Impact de l'acteur 2 sur l'acteur 3	Impact de l'acteur 2 sur l'acteur ...
Acteur 3	Impact de l'acteur 3 sur l'acteur 1	Impact de l'acteur 3 sur l'acteur 2		Impact de l'acteur 3 sur l'acteur ...
Acteur ...	Impact de l'acteur ... sur l'acteur 1	Impact de l'acteur ... sur l'acteur 2	Impact de l'acteur ... sur l'acteur 3	

ORGANIGRAMME

Un organigramme est une représentation visuelle de la hiérarchie formelle d'une organisation. Il peut servir à localiser les parties de l'organisation qui ont besoin d'être renforcées. Cependant il faut également examiner les structures, les groupes et les connexions informelles pour obtenir une image complète de l'organisation qui doit être renforcée.



LA PELURE D'OIGNON



- Au cœur : la vision, les valeurs, l'identité
- Première couche : la mission, la stratégie
- Deuxième couche : les structures, les systèmes
- Troisième couche : les capacités et compétences du personnel
- Quatrième couche : les ressources physiques et financières

La pelure extérieure et la plus visible de l'oignon représente les ressources physiques et financières dont une organisation a besoin - les crédits, les immeubles, les véhicules et les équipements. La pelure suivante représente les compétences et les connaissances dont le personnel a besoin pour exercer les activités de l'organisation : les qualifications et aptitudes professionnelles des membres du personnel. Ensuite, on a représenté les structures et les systèmes (par exemple, de suivi-évaluation, les RH, l'informatique, les systèmes de financement et de gestion financière) nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation. Plus près du centre, se trouvent la mission et la stratégie de l'organisation ; les objectifs qu'elle veut atteindre et comment elle entend les atteindre. Enfin, complètement au centre, se trouvent les sources vives de l'organisation : son identité, ses valeurs et la vision du monde qu'elle tente de construire. Ce modèle repose sur le principe selon lequel il est nécessaire qu'il existe une cohérence entre les différentes pelures et que toute modification apportée à l'une d'entre elles est susceptible d'avoir des répercussions sur les autres. Le modèle de la pelure d'oignon souligne également qu'il est fondamental que le cœur de l'organisation soit solide avant qu'elle ne s'embarque dans un processus de construction des capacités impliquant les autres pelures. N'oubliez pas : « L'oignon pousse (et pourrit) de l'intérieur » !

INTRAC / Rick James, 1998, « Demystifying Organisation Development », p. 3

LES QUATRE ÉTAPES DE NÉGOCIATION

ETAPE I : Préparation en interne – Elaboration d'une stratégie

- L'objectif : Qu'est-ce qu'on fait/veut faire ? Quelle est la finalité de l'intervention ? Pourquoi ?
- Le système d'acteurs : l'analyse de la situation et du contexte
 - L'identité et notre profil : Qui sommes-nous en tant qu'acteur national / international de la vie locale ?
 - L'identité des autres acteurs : Quels sont les autres acteurs ? Que font-ils ? Que veulent-ils ?
- L'interprétation et la synthèse des résultats : Quelle est notre position dans ce contexte ou domaine ? Avec qui travaillons-nous (critères de choix d'un partenaire) ? Pourquoi ?
- L'évolution : Quelle est l'évolution souhaitée ? Quels sont les indicateurs de cette évolution ?

ETAPE II : Prise de contact

- Réunion(s) : connaissance mutuelle, présentation de chaque organisation
- Décision concernant la possibilité d'une coopération future

En cas de continuation :

- mise en place d'un calendrier de négociation : dates, personnes concernées, objectifs, lieux, matériels nécessaires, etc.

ETAPE III : Séances de négociation

Définition d'une identité commune :

- définition de l'objectif ou des objectifs commun(s)
- élaboration d'une stratégie pour le projet commun
- positionnements des acteurs : motivations et attentes
- identification des complémentarités, des points de conflit potentiels et accord concernant la gestion des conflits
- définition des rôles et responsabilités de chacun (droits et obligations), des procédures et méthodes de mise en œuvre des activités, du suivi et de l'évaluation

ETAPE IV : Mise en place d'une convention

Deux niveaux :

- Le contrat/la convention de partenariat fixe le cadre général de la relation entre HI et le partenaire (max. 3 – 4 pages)
- Le contrat de projet ou le planning de mise en œuvre annuelle donne des détails opérationnels concernant les activités d'un projet, la répartition des rôles et responsabilités, les droits et obligations de chacun, etc.

TABLEAU « BUTS D'UN (AUTO-) DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL »

Le tableau ci-dessous indique les situations dans lesquelles une organisation peut être amenée à réaliser un (auto-) diagnostic organisationnel et permet également de répondre aux questions mentionnées pour chaque situation:

	Pourquoi ? (motivation)	Quoi ? (contenu)	Comment? (approche)	Avec qui ? (partenaire/s)	Par qui ? (facilitateur/s)
Choix d'un nouveau partenaire					
Collecte de données et d'informations					
Identification des besoins en renforcement des capacités					
Auto-évaluation					
L'(auto-)diagnostic organisationnel comme partie intégrante d'un développement organisationnel					

Version originale : Mia Sorgenfrei, Organisational Assessment training course for IFAID, Bordeaux/ France, 2006

TABLEAU DES ATTENTES

Pertinence :

Le bon fonctionnement d'une organisation ou d'une équipe dépend en grande partie de la qualité des relations entre les personnes concernées. Un conflit relationnel sous-jacent se répercute toujours sur le travail quotidien. Les attentes divergentes de chacun sont souvent à la base de tels conflits.

Objectifs :

- Identifier les attentes mutuelles
- Discuter des différences et de leurs causes

Etapas :

1. Les participants se mettent d'accord sur les noms à placer sur l'axe vertical et horizontal de la matrice.
2. Chaque personne remplit la matrice selon ses propres opinions et perceptions.
3. Les participants discutent des résultats en groupe, les comparent et recherchent les causes des disparités.

Exemple :

- Claire (personne 1) attend de Marc (personne 2) plus de respect.
- L'association des villageois (organisation 1) attend du service étatique (organisation 2) une meilleure implication dans les décisions importantes.

	Personne 1	Personne 2	Personne 3	Personne 4	...
Personne 1 attend de...					
Personne 2 attend de...					
Personne 3 attend de...					
Personne 4 attend de...					
...					

TABLEAU « AUTONOMIE / APPROPRIATION »

Pertinence :

Le processus d'autonomisation d'une organisation est un projet en soi, qui demande une répartition claire des rôles et responsabilités entre les différents acteurs concernés. Cet outil facilite les discussions concernant la répartition des rôles, le degré d'auto-détermination d'un acteur spécifique et l'appropriation d'un projet ou d'une activité par un acteur.

Objectifs :

- Identifier les différentes perceptions concernant l'autonomie des acteurs dans la réalisation des activités.
- Discuter des différences existantes.

Etapas :

1. Les participants se mettent d'accord sur le projet à examiner, les activités spécifiques à placer sur l'axe vertical de la matrice et les acteurs concernés à placer sur l'axe horizontal.
2. Chaque personne remplit la matrice selon une échelle de 1 à 5 points.
3. Les participants discutent des résultats en groupe, les comparent et recherchent les causes des disparités.

Projet/activité : ...	Personne 1 ou organisation 1	Personne 2 ou organisation 2	...
Ex. : qui a identifié le problème ?			
Ex. : qui a proposé une solution ? (proposition de projet)			
Ex. : qui finance les activités ?			
Ex. : qui prend les décisions ?			
Ex. : qui fournit l'expertise technique ?			
Ex. : qui mobilise les ressources humaines ?			
Ex. : qui gère les ressources du projet ?			
Ex. : qui fait le lien entre les différents acteurs ?			
Ex. : qui les évalue ?			
Ex. : qui est responsable des fonds ?			
Ex. : qui est responsable des résultats ?			
Ex. : qui gère les conflits ?			

Version modifiée ; version originale : Handicap International, Guide partenariat - Comprendre le partenariat pour mieux construire nos collaborations, Handicap International, Lyon, Novembre 2002, page 63

TABLEAU DES RESPONSABILITÉS : RASI

L'élaboration d'un tableau des responsabilités aide à discuter et clarifier l'attitude nécessaire pour la réalisation des actions, décisions ou changements importants.

Les personnes concernées dressent la liste des activités, décisions ou projets qui influencent leurs relations.

1. Inscrivez les éléments de cette liste sur l'axe vertical de la matrice.
2. Identifiez les acteurs impliqués dans chaque activité ou décision et écrivez leurs noms sur l'axe horizontal.
3. Etablissez le comportement souhaité pour chaque acteur et chaque activité ou décision selon le code suivant :

R = responsabilité, mais pas forcément autorité, concernant une activité

A = autorité ; cette personne doit donner son accord et dispose d'un droit de veto

S = soutien ; cette personne doit fournir les ressources nécessaires pour l'activité, sans forcément être d'accord avec cette activité

I = information ; cette personne doit être informée ou consultée avant l'activité, mais elle ne dispose d'aucun droit de veto

- = cette personne n'est pas concernée par l'activité

Règles de base :

- Au maximum une lettre de code par case.
- Pas plus d'un « R » pour chaque activité ; le positionnement du « R » est une étape importante des discussions de groupe
- Dès que le « R » est placé, les autres lettres peuvent être attribuées.
- Evitez d'utiliser trop de « A ». Changez certains « A » en « S » ou « I ».

Testez cette matrice avec les acteurs qui ne seront pas présents lors de sa finalisation. Cette matrice est utile en termes de discussion et d'accord concernant les rôles de chacun, mais également de compréhension et d'appréciation des rôles chez les acteurs concernés, dont l'implication est indispensable à la réussite du projet.

	Acteur 1	Acteur 2	Acteur 3	Acteur 4	Acteur 5	Acteur 6
Activité 1						
Activité 2						
Activité 3						
Activité 4						
Activité 5						
Activité 6						
Activité 7						
Activité 8						

2. Projets de Handicap International

2.1 RENFORCEMENT DES OPH/ONG/MOUVEMENTS

Afrique de l'Ouest :

Daniel Dicquemare : Appui aux associations de personnes handicapées et de professionnels en Afrique de l'Ouest francophone. Ouagadougou / Burkina Faso, 2004

Balkans, SHARE-SEE : Renforcement d'un mouvement régional d'associations de personnes en situation de handicap.

- ADS – CIL – HI – IC LOTOS – POLIO+ : January 2003 – December 2004 First Phase Final Report. 2005.
- Alana Officer: Independent Assessment of the Self-Help & Advocacy for Rights and Equal Opportunities South-East-Europe (SHARE SEE) Programme. Bosnia and Herzegovina, Serbia and Kosovo in the Federal Republic of Yugoslavia, Albania and FYR Macedonia. 2005.
- Handicap International : A regional strategy for South-East-Europe 2004 – 2009 : Towards a full participation of people with disability in society (working paper). Belgrade / Serbia & Montenegro, 2004.
- Delphine Pastiaux : Partnership – Balkans Mission : Serbia, Bosnia, Montenegro, Albania, Kosovo, Macedonia. Final Rapport. Lyon / France, 2001.

Burkina Faso : Renforcement d'un mouvement d'associations de personnes handicapées.

Brésil : Renforcement de Vida Brasil (Valorização do Indivíduo e Desenvolvimento Ativo), association pour personnes handicapées.

Kosovo : Pascale Giron : Appui organisationnel : quelle place et quel rôle pour HI ? Présentation lors du séminaire « partenariat » à Lyon / France 2001.

Mali, Bamako - Fédération OPH + AGR : renforcement du mouvement associatif (associations de personnes en situation de handicap) grâce à des micro-crédits (cet exemple est intéressant, mais difficile à analyser en raison de l'importance et de la complexité de la partie crédit).
Stefanie Ziegler : Rapport de mission, Bamako / Mali, 2002.

Madagascar : Renforcement d'un mouvement d'associations de personnes handicapées.

Ouzbékistan : Renforcement des associations de personnes handicapées.

Sénégal : Barthélemie Batieno : Bilan du projet « soutien associatif » au Sénégal. Ouagadougou / Burkina Faso, 2004.

Somaliland :

- Blanchet Karl, Capacity Building in Somaliland, Consultancy Report, London / UK 2006
Christele Morel, Ulrike Last : Draft of light assessment of local organisations. Introduction. Hargeisa / Somaliland, 2005.
- Delphine Pastiaux : OCAT - organizational capacity assessment tool. Hargeisa / Somaliland, 2002 – funded and implemented by Save the Children / US.

Togo : Renforcement de la fédération nationale des associations de personnes handicapées.

- Karl Blanchet: Présentation du partenariat programme Togo. Présentation lors du séminaire « partenariat » à Lyon / France 2001.
- Mia Sorgenfrei: rapport du séminaire « Partenariat », mai 2007, dans le cadre du projet « Appui structurel aux associations ». Paris / France 2007.
- Mia Sorgenfrei : Evaluation finale. Paris / France 2007.
- Stefanie Ziegler : rapport du séminaire « Partenariat », décembre 2003, dans le cadre du projet « Appui structurel aux associations ». Munich / BRD 2003.
- Stefanie Ziegler : Evaluation à mi-parcours du projet de « renforcement des capacités organisationnelles et de gestion des associations de personnes handicapées ». Rapport de Mission. Munich / BRD 2006.
- Kamilou Wahabou : Avantages et problèmes d'un travail en réseau : cas de la FETAPH au Togo. Rapport étude de terrain. Genève / Suisse.

2.2 RENFORCEMENT DES STRUCTURES DES SERVICES DE RÉADAPTATION

Burkina Faso : projet de réadaptation.

- Vanessa Rousselle : Eléments de positionnement HI. Ouagadougou / Burkina Faso, 2004.
- Vanessa Rousselle : Rapport de passation de Vanessa Rousselle à Bérénice Déchamps. Ouagadougou / Burkina Faso, 2004.

Benin :

Luc Pariot : Le positionnement dans un partenariat. Etude de cas d'un expatrié à Handicap International au Benin. Présentation lors du séminaire « partenariat » à Lyon / France 2001.

Cote d'Ivoire : Handicap International / Karl Blanchet : Evaluation organisationnelle de Vivre Debout, Cote d'Ivoire, 2005.

Ethiopie : Autonomisation du RaDo pour la gestion des petits centres de réadaptation, 2000.

Guinée : Diagnostic organisationnel du centre de réadaptation, SongES, 2001.

Liban : Renforcement de l'association Arc en Ciel.

Stefanie Ziegler : M.E.R.O. : Evolution of Partnerships and Elements for a Future Perspective, Amman / Jordan, Beirut / Lebanon. Report of mission, Munich / BRD 2003.

Liberia : Autonomisation du Monrovia Rehabilitation Center.

Stefanie Ziegler : Programme Liberia : Assessment of partnerships. Report of mission. Munich / BRD 2004.

Mali :

- Karl Blanchet, Joelle Gustin, Franck Flachenberg : Evaluation organisationnelle du CNAOM – Mali. Lyon / France 2006.

- Karl Blanchet : Management à la Performance au Sein du CNAOM au Mali, Conceptualisation et Guideline, London / UK 2006.
- Vanessa Rousselle : Approche à la performance – réadaptation fonctionnelle ; aide mémoire. Bamako / Mali, 2006.
- Assia Saou : La viabilité du Centre National d'Appareillage Orthopédique (CNAOM). Bamako / Mali, 2000. Présentation lors du séminaire « partenariat » à Lyon / France 2001.

Sierra Leone : Renforcement du centre de réadaptation.

Somaliland : renforcement d'une structure associative pour la gestion du Hargeissa Rehabilitation Centre.

- Delphine Pastiaux : Le positionnement d'un expatrié à Handicap International en Somaliland. Présentation lors du séminaire « partenariat » à Lyon / France 2001.
- Luc Pariot : Travail de coaching avec le coordinateur en Somaliland ; Médiateur – arbitre – mentor – travail relationnel. Cotonou / Benin, 1999.
- Stefanie Ziegler : Programme Somaliland, Stakeholder analysis and organisational assessment DAN - HRC – HI. Report of mission. Munich / BRD 2005.

2.3 AUTRES PROJETS « RENFORCEMENT », « AUTONOMISATION » ET « PARTENARIAT »

Albanie : Delphine Pastiaux : Partenariat – Mission Balkans : Rapport Intermédiaire Albanie. Tirana/Albanie, 2001.

Algérie :

- Collectif Autisme et Psychoses Infantiles (Algérie) et Valérie Mozer (CD-ROM). D'un contenant à l'autre : la psychomotricité auprès des enfants autistes et psychotiques. Alger / Algérie 2006.
- Stefanie Ziegler : Evaluation de la Stratégie Pluriannuelle 2003 – 2006. Rapport de Mission. Munich / BRD, 2006.

Angola :

Savi Gabrielle : Capitalisation on networks strengthening, community-based approach and partnership in Mine Risk Education project, Lessons learned from Angola's experience. Lyon / France 2006.

Balkans :

- Delphine Pastiaux : Partnership – Balkans Mission : Serbia, Bosnia, Montenegro, Albania, Kosovo, Macedonia. Final Rapport. Lyon / France, 2001.
- Stefanie Ziegler : Seminar "Partnership", final report. Munich / BRD 2001.

Bangladesh:

Karl Blanchet, Golam Nabi Jewel : Evaluation of the 3 year Project "Capacity building of key service providers and policy makers to create equal opportunities for and full participation of people with disabilities" Implemented by Centre for Disability in Development (CDD) with the support of Handicap International (HI), Bangladesh. Dhaka, Bangladesh 2006.

Bosnie :

- APM.
- Delphine Pastiaux : Partenariat – Mission Balkans : Rapport Intermédiaire Bosnie. Sarajevo / Bosnie 2001.

Burundi :

- Claude Prétot : Appui aux associations de Lutte contre le VIH / SIDA. Présentation lors du séminaire « partenariat » à Lyon / France 2001.
- Stefanie Ziegler : Workshop « partenariat et renforcement des capacités », compte rendu, Munich / BRD 2004.

Cambodge : Renforcement des associations ADA (Agriculture Development Action) et DEEP (Développement et Education pour l'Eau Potable).

Kosovo :

Delphine Pastiaux : Partenariat – Mission Balkans : Rapport Intermédiaire Kosovo. Pristina/Kosovo, 2001.

Laos : Processus d'autonomisation d'une association locale du développement rural.

- Stefanie Ziegler : LADCA – HI : Assessment of potentials and perspectives for a future cooperation. Report of mission. Munich / BRD 2005.
- Stefanie Ziegler : LADCA : Guided self-assessment and analysis of future perspectives. Munich / BRD 2007.

Macédoine :

Delphine Pastiaux : Partenariat – Mission Balkans : Rapport Intermédiaire Macédoine. Skopje / Macédoine, 2001.

Mali : Renforcement des Unions Agricoles à Tombouctou, 2005.

Maroc :

- Philippe Villeval : Rapport de mission sur le projet DLU au Maroc. Lyon / France, 2003.
- Ludovic Durel : L'autonomisation d'une instance locale de concertation. Analyse du processus en cours dans le cadre d'un projet de développement local urbain – commune de Salé Tabriquet (Maroc). Maroc, 2004.

MERO / Moyen Orient :

Stefanie Ziegler : M.E.R.O. : Evolution of Partnerships and Elements for a Future Perspective, Report of mission, Munich / BRD 2003.

Monténégro :

Delphine Pastiaux : Partenariat – Mission Balkans : Rapport Intermédiaire Monténégro. Belgrade / Serbie & Monténégro, 2001.

Rwanda : Autonomisation de l'association locale « Action Nord – Sud Rwanda » de développement rural.

Stefanie Ziegler : Association « Action Nord – Sud Rwanda », Etat des lieux et recommandations, Rapport de mission. Munich 2004.

SARO / SARC :

- Thierry Agagliate : South Asia Regional office – Charter. Présentation lors du séminaire « partenariat » à Lyon / France 2001.

Serbie :

- Delphine Pastiaux : Partenariat – Mission Balkans : Rapport Intermédiaire Serbie. Belgrade / Serbie, 2001.

Sierra Leone :

- Stefanie Ziegler : Partnership assessment NNEPCA – HI : potential and perspectives. Report of Mission. Munich / BRD 2005.
- Stefanie Ziegler : LADCA : Guided self-assessment and analysis of future perspectives. Internal Report of Mission. Munich / BRD 2007.

Somaliland :

- Delphine Pastiaux : Handicap International / Action Nord Sud Somaliland – Support to local partners program. Hargeissa / Somaliland, 2000. Présentation lors du séminaire « partenariat » à Lyon / France 2001.

DOCUMENTS DIVERS	PAGE 85
DOCUMENTS DE HANDICAP INTERNATIONAL	PAGE 86
AUTO-DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL	PAGE 87
PARTENARIAT	PAGE 88
STRATÉGIE ET PROGRAMMATION	PAGE 88

DOCUMENTS DIVERS

- Vicky Brehm / INTRAC : Dependency or autonomy? Case Studies of North-South NGO Partnerships; INTRAC, Oxford / UK 2004
- Georges Brochier : Développement organisationnel, développement institutionnel : De nouvelles formes d'interventions des ONG du Nord auprès des organisations locales. Grenoble / France 2000
- Bruce Britton / INTRAC : The Learning NGO, Occasional Papers Series Number 17, Oxford / UK, 1998
- Bruce Britton / INTRAC, Praxis Paper 3 : L'apprentissage organisationnel dans les ONG : Créer le motif, les moyens et l'occasion. Oxford / UK 2005
- Coordination Sud : Etude d'identification des besoins des OSI en matière de renforcement institutionnel. Paris / France, 2003
- Daniel Dicquemare : Pluridisciplinarité et opérationnalité dans la conception des projets institutionnels. Limoges / France, 2002
- Dipankar Datta / INTRAC : Appreciative Approach to Capacity Building : The Impact of Practice. Praxis Note No. 28. Oxford / UK, 2007
- Deborah Eade / OXFAM, Capacity-Building : An Approach to People Centred Development, Oxford 1997; European Commission, DG Development, Guidelines on Principles and Good Practices for the Participation of Non-State Actors in the development dialogues and consultations. Brussels, Belgium, 2004
- Fonds pour la promotion des études préalables, études transversales, évaluations - F3E / GRET : Assurer la continuité d'une action - l'autonomisation des projets de développement initiée par des organisations de solidarité internationale. Paris / France, 2002
- Alan Fowler, Liz Goold, Rick James / INTRAC : Participatory Self Assessment of NGO Capacity. Oxford / UK, 1995
- Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit – gtz : Capacity Development for Sustainable Development, policy paper No.1. Eschborn / BRD 2003
- Groupe Pérennité (AOI, ASI, CIDR, HI, MdM) : Guide des bonnes pratiques pour conduire la pérennisation d'une innovation en santé. Paris / France 2005
- Inclusion International / Sida : Successful projects – what makes them work? A cross national analysis of 13 projects in India, Romania, Kenya and South Africa. Sweden 2006
- INTRAC Praxis Papers 1 : Capacity Building from a French Perspective. Oxford/UK, 2004

- INTRAC, Praxis Paper 3 : L'apprentissage organisationnel dans les ONG : Créer le motif, les moyens et l'occasion. Oxford / UK 2005 (English + Français)
- INTRAC, Praxis Paper 7 : Building Analytical and Adaptive Capacities for Organisational Effectiveness. Oxford / UK 2005 (English + Français)
- Rick James / INTRAC : Practical Guidelines for the Monitoring and Evaluation of Capacity Building : Experiences from Africa. Oxford / UK, 2001
- Rick James / INTRAC : Demystifying Organisation Development. Oxford / UK 1998
- Rick James / INTRAC (Editor) : Power and Partnership? Oxford / UK, 2001
- Richard Holloway : Towards Financial Self-Reliance : A Handbook on Resource Mobilisation for Civil Society Organisations in the South. Trainer Manual. 2001. http://www.akdn.org/agency/akf_trainer.html
- Florence Lécluse / Coordination Sud : Le renforcement de capacités des OSI françaises. Paris / France, 2004
- Brenda Lipson / INTRAC : L' « implication personnelle » : un point de vue différent sur le détachement de personnel ? Oxford / UK, ontrac, N°. 26 janvier 2003, p. 7-9
- Peter Oakley, Brian Pratt, Andrew Clayton / INTRAC : Outcomes and Impact : Evaluating change in Social Development. Oxford / UK, 1998
- Peter Oakley, Andrew Clayton / INTRAC : The Monitoring and Evaluation of Empowerment – A Resource Document. Oxford / UK, 2000
- SIDA, Logical Framework Approach – with an appreciative approach. Sweden, April 2006
- SIDA, Sida's policy for capacity development as a Strategic Question in Development Cooperation. Sweden, 2000
- Mia Sorgenfrei / INTRAC : Apprentissage Organisationnel, working paper. Oxford / UK, 2004
- Rolf Sülzer, Arthur Zimmermann/ gtz : Organisieren und Organisationen verstehen. Wege der internationalen Zusammenarbeit. Opladen / BRD 1996
- Frederic Vester : Die Kunst, vernetzt zu denken / Der neue Bericht an den Club of Rome, 5. Ausgabe 2005 ('The Art of Networked Thinking - Ideas and Tools for a new way of dealing with complexity', Report to the Club of Rome).
- VSF / Cicda : Renforcement de la société civile, politique d'alliances et partenariat. France, 2004

DOCUMENTS DE HANDICAP INTERNATIONAL

- Actualisation du champ d'actions de Handicap International, Lyon / France 2003
- Appui à des instances territoriales en milieu rural dans une perspective de développement local. Lyon / France 2002
- Karl Blanchet : Guidance Note on how to do a Stakeholder Analysis, Power Point Presentation, 2004
- Coordination Technique Développement Rural : appui à des instances territoriales en milieu rural. Lyon / France, 2001
- Eric Delorme, Henri Franchet, Groupe Ressource Méthodologie Handicap International : Logique de programmation, seconde édition (Français, English). Lyon / France, 2004
- Daniel Dicquemare : Elaboration d'un Projet Institutionnel. Document de formation. Lyon / France, 2003.
- Catherine Dixon : Approche basée sur les droits et pratiques HI, draft. Lyon/France, 2005
- Dossier préparatoire à l'élaboration de la Stratégie Pluriannuelle d'un programme. Lyon / France, 2006
- Sophie Ferneeuw : Règles d'intervention de l'association pour les projets d'infrastructures. Lyon / France, 2000 (Français, Anglais, Espagnol)

- Franck Flachenberg : Penser la pérennité - En pratique. Lyon / France 2007
- Groupe de Travail Développement Local : Qu'est-ce-que le développement local ? Lyon / France, 2001
- Jean-Claude Jaffrezo-Arainty, Dominique Granjon, Philippe Villeval : Qu'est-ce-que le développement local ? (Français, English). Lyon / France 2001
- Manuel de Références, Lyon / France 2005
- Delphine Pastiaux, Alexandre Cote / Handicap International : Mobilisation des Ressources Locales. D'après le séminaire « Building Capacity for Sustainability », The Resource Alliance, Nairobi / Kenya, 2000
- Lucie Pothin : Qu'est-ce que l'appui institutionnel ? Etude pour une meilleure définition de l'appui et du soutien institutionnel et structurel. Lyon / France 1998
- Véronique Quintin : Les aspects administratifs, comptables et financiers dans les relations de partenariats, Lyon / France, version 2004 (Français, English)
- Hugo Tiffou : Guidebook preparing to an Audit. Amman / Jordan, 2003
- Emmanuelle Tricot : Guide d'évaluation de la viabilité d'un service de rééducation et d'appareillage. Lyon / France, 2001

AUTO-DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

- European Commission / Europe Aid : Institutional Assessment and Capacity Development - Why, what and how? Aid Delivery Methods, Concept Paper. 2005
- F3E, INTRAC / Sarah Methven and South Research / An Dewaele : Note de synthèse du module de formation "Introduction au diagnostic organisationnel avec un partenaire". Paris / France, 2006
- Peter Gubbels, Cathryn Koss / World Neighbours : From the Roots Up, Strengthening Organisational Capacity through guided Self Assessment / De la base vers le sommet. USA 2000 (Français, English)
- International HIV / AIDS Alliance : NGO Capacity Analysis. A toolkit for assessing and building capacities for high quality responses to HIV/AIDS. 2004
- Beryl Levinger and Evan Bloom : Discussion-Oriented Organizational Self-Assessment (DOSA). 1997
- Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, and Fred Carden : Enhancing Organisational Performance. A Toolbox For Self-Assessment / Améliorer la performance organisationnelle. Manuel d'auto-évaluation. CRDI 1999 (Français, English)
- National Council for Voluntary Organisations/Quality Standards Task Group : Self-Assessment Workbook, London 2000
- Alana Officer / Handicap International : Organizational Capacity Assessment Tool. Delhi 2003 (this assessment tool was adopted from two major documents : 1) the Organizational Capacity Assessment Handbook, PACT Ethiopia Program; and 2) Sustainable Development Service Projects Second Creating Change Strategies for Sustainable Development Workshop, January 14-17, 1997 by the initiatives Project/JSI Research and Training Institute.).
- Delphine Pastiaux-Murphy / Handicap International : Partenariat et renforcement organisationnel de structures locales de développement : éléments d'analyse et de stratégie. 2004.
- SHIA : Tool for organisation analysis. Sweden 2006
- SongES : Diagnostic approfondi du fonctionnement d'une organisation de type associatif – outil méthodologique d'appui institutionnel. Bruxelles / Belgique, 2000
- WWF International : A Guide to the WWF Organizational Assessment Process. UK, 2003

PARTENARIAT

- Association Tanmia.ma / AMSED – Association Marocaine de Solidarité et de Développement : Guide pratique pour les associations. Construction de partenariat. Maroc 2006
- Vicky Brehm / INTRAC : Promoting Effective North-South Partnerships. Oxford / UK 2001
- CFSI : Stratégies et Pratiques de Partenariat, Paris / France 2005
- Coordination Sud : Guide Partenariat, Outils pratiques à l'usage des partenaires du Nord et du Sud. Paris / France, 2006
- Alexandre Côte, Stefanie Ziegler / Handicap International : Le partenariat - Comprendre le partenariat pour mieux construire nos collaborations. Lyon / France, 2002 (Français, English, Espagnol)
- Nel Druce and Andrew Harmer / DFID : The Determinants of Effectiveness : Partnerships that Deliver, Review of the GHP and 'Business' Literature. GHP Study Paper 6 : This paper forms part of the 2004 DFID Study : Global Health Partnerships : Assessing the Impact.
- Flo Frank and Anne Smith / Minister of Public Works and Government Services Canada : The partnership handbook / Guide du Partenariat, Canada, 2000 (English, Français), [http :// www.hrdc-drhc.gc.ca/common/partnr.shtml](http://www.hrdc-drhc.gc.ca/common/partnr.shtml).
- Flo Frank and Anne Smith / Minister of Public Works and Government Services Canada : The Partnership Handbook - Facilitator's Guide / Manuel de l'Animateur - Guide du Partenariat, Canada, 2000 (English, Français), [http ://www.hrdc-drhc.gc.ca/common/partnr.shtml](http://www.hrdc-drhc.gc.ca/common/partnr.shtml).
- International HIV/AIDS Alliance /DFID : Toolkit « Pathways to Partnerships ». London / UK 1999
- Delphine Pastiaux / Handicap International : Le lien entre les structures locales et la communauté. Présentation lors du séminaire « partenariat » à Lyon / France 2001
- Delphine Pastiaux-Murphy / Handicap International : Partenariat et renforcement organisationnel de structures locales de développement : Eléments d'analyse et de stratégie. Addis Abeba / Ethiopie, 2004
- Ros Tennyson / GAIN / UNDP / IAEA / IBLF : The Partnering Toolbook. Part I – III. Genève / Switzerland, 2004
- WWF International : The Partnership Toolbox. UK 2000

STRATÉGIE ET PROGRAMMATION

- The Centre for Development and Population Activities CEDPA : Planification stratégique. Une approche par enquête. Série de manuels de formation du CEDPA. Volume X. USA 2000. www.cedpa.org
- The Centre for Development and Population Activities CEDPA : Strategic planning. An inquiry approach. The CEDPA Training Manual Series. Volume X. USA 1999. www.cedpa.org
- International Save the Children Alliance : Child Rights Programming, How to Apply Rights-Based Approaches to Programming, London 2002
- Save the Children : Toolkits. A practical guide to planning, monitoring, evaluation and impact assessment. London / UK, 2003
- South Research : La planification stratégique. Kessel-Lo (Leuven), Belgium 2004

HANDICAP INTERNATIONAL

14, avenue Berthelot
69361 Lyon Cedex 07

Tél. : + 33 (0) 4 78 69 79 79

Fax : + 33 (0) 4 78 69 79 94

E-mail : contact@handicap-international.org

**HANDICAP
INTERNATIONAL**