

Le séminaire « Pour des stratégies de renforcement des capacités » s'est ouvert par deux tables-rondes. Celles-ci ont eu pour objectif d'introduire la problématique du renforcement de capacités d'un point de vue à la fois politique, stratégique mais aussi d'un point de vue opérationnel. La première table-ronde met en exergue les représentations du renforcement des capacités de différentes catégories d'acteurs et l'évolution des stratégies développées et la deuxième met le focus sur la traduction opérationnelle des stratégies de renforcement des capacités et les leçons, enseignements qui ont pu être tirés.

Ce premier temps de partage et d'échanges a permis d'introduire et de baliser les ateliers de travail développés autour des 3 problématiques suivantes :

- 1 Le renforcement des capacités au service de la gouvernance et de l'autonomie de gestion : des intentions à la pratique, quelles réalités, quelle difficultés?**
- 2 Concevoir, suivre et apprécier les effets d'une stratégie de renforcement des capacités: quels défis méthodologiques? Comment y répondre?**
- 3 Le renforcement des capacités à travers le développement des réseaux apprenants : en quoi un réseau apporte-t-il une plus-value et dans quelle mesure cela interroge-t-il la place des organisations du Sud et du Nord?**



TABLE RONDE - Représentations et finalités du renforcement des capacités : confrontons nos points de vue !

A travers cette table ronde animée par Lucien Cousin, différentes conceptions du renforcement des capacités sont mises en valeur. Les confronter, identifier les points communs et les divergences de vue en sortant des discours convenus est l'objectif de ce débat. Qu'est-ce que chacun met derrière les mots ? Quel sens donnons-nous à ces processus ? Quelles sont les évolutions marquantes notamment en termes de pertinence des stratégies développées ? Et quels seraient les changements majeurs à promouvoir dans nos pratiques ? De ces différents points de vue, pouvons-nous construire un discours commun et en tirer des éléments de définition ?

→ Quatre intervenants pour apporter des éclairages :

- Mamadou Goïta, Directeur de l'IRPAD (Mali)
- Catherine Delhaye, Chargée de formation et d'expertise au CIEDEL, administratrice du F3E
- Valérie Huguenin, Chargée de mission à la Division du Partenariat avec les ONG à l'AFD
- Geert Phlix, Directrice de ACE-Europe (Belgique)

↳ Quelle est la vision de chacun des stratégies de renforcement des capacités ? De quoi parle-t-on ?

1. Le terme Renforcement des capacités peut recouvrir des réalités très diverses

Tous les mots ont une fortune qui va et qui vient. Ce terme est, en effet, intimement lié à d'autres : coopération, aide, rapport nord-sud.

Les mots ont un sens et ils ont une histoire aussi. Ils s'inscrivent dans un jeu global et nous ne devons jamais oublier de les reconnecter aux réalités. Beaucoup de choses évoluent dans les rapports nord-sud et notamment les rapports de domination qui préexistaient. Renforceurs et renforcés, sommes-nous encore les renforcés et les renforceurs que nous nous imaginions être ?

A travers cette table ronde : remuons les mots, les concepts, les points de vue.

2. Le renforcement des capacités : une notion équivoque, souvent instrumentalisée, dont il revient à chacun de fixer sa définition

Le renforcement des capacités contient l'idée de renforcer le pouvoir des acteurs, mais ne dit pas de quel pouvoir il s'agit. C'est sans doute ce qui le rend commode et consensuel. Par rapport à ce dont le terme était porteur dans les années 90 et à ce qu'il pouvait promettre, il s'est rétréci. Trop souvent mobilisé pour répondre aux lignes directrices des bailleurs ou aux tendances lourdes du moment, il ne fait pas suffisamment l'objet d'une interrogation sur ce qui peut y être mis comme sens et comme enjeu, pour l'autre et pour soi. De ce fait il s'appauvrit, avec trois grands types de problèmes : le « tout ou rien », l'asymétrie, l'indifférenciation. Au final, cela débouche sur un manque cruel de résultats, tant en termes de renforcement des capacités proprement dit que de contribution au développement.



→ le « tout ou rien »

En l'absence de réflexion sur ce qui se joue et ce que l'on cherche, les programmes de développement peuvent présenter deux défauts de conception apparemment opposés mais en réalité de même nature : soit assimiler toutes les activités du projet/programme à du renforcement des capacités, avec des problèmes d'indifférenciation. Soit circonscrire le renforcement des capacités à des actions de formation des partenaires, ce qui génère quasi automatiquement des problèmes d'asymétrie.

→ l'asymétrie

C'est ce qui se passe lorsque les acteurs du nord se pensent et se posent en experts, et qu'en miroir ils pensent et posent leurs partenaires en acteurs faibles auxquels il faut « transférer des savoir-faire ».

→ l'indifférenciation

- **des concepts** : on utilise souvent indifféremment renforcement de capacités et renforcement de compétences, mais les deux termes ne sont pas équivalents, et c'est cette assimilation abusive qui conduit à n'imaginer, en fait de renforcement de capacités, que des actions de formation, alors que bien d'autres modalités sont possibles et nécessaires ;
- **des cibles et des niveaux** : le RC fait référence à un processus qui concerne les personnes, les organisations et la collectivité ou la société à différents échelons. C'est donc un premier niveau de précision nécessaire que de cerner si l'on s'adresse à des individus, des organisations et/ou des collectifs formels ou informels. Le second niveau de différenciation nécessaire vise à ne pas mettre tous les « bénéficiaires » sur le même plan sans distinction de place, de rôle ou de besoins ;
- **des objets ou champs** : le renforcement des capacités ne peut se contenter de n'être que sur le champ des capacités dites « absorbantes » (gestion de projet, gestion financière, reporting) qui permettent avant tout d'apporter une réponse correcte aux besoins des ONG du nord et aux demandes des bailleurs, ni aux seules capacités méthodologiques même si elles permettent d'améliorer les opérations sur le terrain et de renforcer la légitimité des OSC opérationnelles. Les démarches de renforcement des capacités doivent également s'intéresser aux capacités dites « solides », c'est-à-dire aux champs organisationnel, institutionnel, stratégique et relationnel.

Il faut plaider pour une explicitation des notions, des termes et des intentions : de quels capacités parlons-nous, à quel moment et pour qui.

3. Le renforcement des capacités au cœur des préoccupations de l'AFD : des pratiques très positives, d'autres qui posent question.

Le RC est un concept flou, glissé ici ou là dans les projets présentés par les ONG. L'AFD tâtonne également sur cette notion et réfléchit à la façon dont ce concept pourrait ou devrait être précisé. Cette problématique est appréhendée par l'AFD à deux niveaux : le RC comme soutien des projets ONG du Nord en direction de leur partenaire du sud et soutien à des initiatives destinées au renforcement des capacités des associations au Nord.

Il existe aujourd'hui une grande diversité de type de renforcement des capacités, établir une définition stricte serait trop enfermant. Mais des points d'attention ou de vigilance doivent être posés dans les critères d'instruction.



L'enjeu pour l'AFD est de mieux comprendre la stratégie de RC poursuivie par le projet que nous soumet l'ONG : **comment expliciter à un tiers extérieur, et plus particulièrement à un bailleur, l'intimité du RC entre deux organisations partenaires ?** Ce n'est pas simple et aujourd'hui force est de constater que les ONG explicitent souvent assez mal les objectifs et la méthodologie qu'elles entendent poursuivre dans ce domaine.

Face à cette variété de pratiques de renforcement des capacités, il est nécessaire d'élaborer des instruments de financement spécifiques, adaptés qui soient compris et des mesures d'effets et d'impact à la hauteur des enjeux.

4. Le développement des capacités : appuyer des processus endogènes basés sur des acquis solides

Dans le milieu anglo-saxon, on parle d'appuyer des processus de développement de capacités et non de renforcement de capacités. Par renforcement des capacités, il peut être entendu « renforcement de quelque chose de faible » alors que le développement des capacités introduit l'idée de pouvoir s'appuyer sur des acquis solides.

L'expression « développement de capacités » prend davantage en compte la notion de processus et plus spécifiquement dans sa dimension endogène. A contrario, le renforcement des capacités est plutôt à rapprocher d'un processus exogène, c'est-à-dire une ONG au nord qui prend l'initiative, finance, programme et parfois exécute. Les études ont montré que les programmes de renforcement des capacités sont plus efficaces s'ils s'appuient sur des processus endogènes (au sein desquels des tiers peuvent tout à fait être associés).

A défaut d'arriver à une définition commune, on peut avoir des points de repères communs. L'enjeu est d'avoir une compréhension partagée du concept et de sa traduction opérationnelle en interne à l'organisation et avec les partenaires.

5. Redonner du sens aux stratégies de renforcement des capacités

Le concept renvoie très souvent à une approche «donneur»-»receveur» de savoirs/connaissances qui «sape» l'apprentissage collectif. Au sud, il est question de **consolidation des capacités** sur la base des acquis. Il s'agit donc de consolider l'existant. Cette consolidation se joue à deux niveaux: organisationnel et individuel (et non dans sa dimension individualiste). Le renforcement des capacités se limite trop souvent à des activités de formations.

Ces actions de renforcement doivent amener de la plus-value à plusieurs niveaux :

- Sur les savoirs et les savoir-faire : opérationnels, matériels ou immatériels et en terme de construction de relation
- Sur le savoir-être: quelles est la juste attitude pour le renforcement du « vivre ensemble » ?
- Sur le savoir devenir : qu'est ce qui permet de pouvoir anticiper l'avenir en interagissant avec les autres ?

Le RC n'est pas seulement un phénomène opérationnel, il est aussi spirituel : donner du sens pour être mieux en relation ; donner aux organisations ce qu'il faut pour assurer le vivre ensemble.



↳ Quelles sont les évolutions marquantes (positives ou négatives) ces dernières années ?

Est-il toujours pertinent de parler de RC du Nord vers le Sud ? Que peut-on dire de la pertinence des systèmes de référence dominant et de leur évolution dans le cadre de stratégie de RC ? Au-delà des pratiques ponctuelles, développe-t-on de véritables stratégies de RC ?

1. Des montages de projet de plus en plus complexes pour mieux répondre aux enjeux de renforcement des capacités

Tous les projets ont un volet traitant du renforcement des capacités : comment mieux les comprendre, mieux les lire pour faire évoluer les pratiques des ONG et des bailleurs ?

Les stratégies de renforcement des capacités conduisent à des montages de projets complexes, multi acteurs qui exigent de la souplesse de la part des bailleurs. Mais encore faut-il qu'ils aient assez d'éléments pour bien comprendre les projets. Or aujourd'hui il est difficile de cerner les rôles de chacun et les différentes étapes d'un processus de renforcement des capacités. C'est encore très implicite.

En outre, le temps d'un projet de RC n'est plus le même (il est rare qu'un projet se clôture au bout de 3 ans), alors que le bailleur est contraint par des calendriers budgétaires et que l'accompagnement sur le long terme n'est pas facile à faire accepter. **La lisibilité des stratégies de renforcement des capacités est souvent très insuffisante pour comprendre finement les enjeux d'un accompagnement dans la durée**

« Si l'ONG ne nous explique pas qu'elle est dans un processus long, on ne peut pas le comprendre. »

L'autre difficulté majeure, c'est la mesure : il faut inventer des indicateurs adaptés.

2. Une montée en puissance des sociétés civiles au caractère multiple et mobilisées mais des relations de partenariat n'évoluant pas au même rythme

Si l'on regarde les OSC au sud, on constate que dans de nombreux pays elles sont maintenant multiples, pour certaines très compétentes, en tension et en compétition mais aussi en réseaux, et qu'une partie d'entre elles rassemblent et sont pilotées par des personnes très engagées et elles aussi très compétentes. Elles sont engagées sur des thèmes à forts enjeux pour leurs sociétés : les Droits humains, l'agriculture et la souveraineté alimentaire, la gestion des ressources naturelles, la santé, l'éducation, la formation professionnelle, la recherche scientifique, le partage des revenus des matières premières, le genre, les finances publiques et la gouvernance,...

Parmi d'autres facteurs (liées aux sociétés et personnes concernées et à d'autres influences externes), cette évolution est peut-être aussi un effet de cette place centrale qu'a pris le renforcement des capacités dans les relations de solidarité internationale depuis 20 ans, et des actions de qualité menées dans un certain nombre de partenariats nord-sud. Si le constat de cette évolution est juste dans ses dimensions positives et négatives (tension et concurrence entre organisations), il est nécessaire d'examiner l'évolution des positions et des modèles des organisations Nord dans le cadre des partenariats.



La relation crée du frottement, de la tension, voire des conflits (ouverts ou latents, traités ou non) et de fait, les « rapports de force » entre partenaires évoluent. **Malgré ces évolutions, il y a encore des ONG/OSC du nord ou des ONG d'appui qui définissent tout : qui elles vont renforcer, sur quoi, quand et comment.**

3. Une évolution des mentalités mais pas des instruments et modes de financement

De grands pas ont été faits en termes d'évolution des mentalités. Mais le problème restant entier concernant les instruments de financement qui eux n'ont pas changé : « **c'est comme faire rentrer un carré dans un rond** ». Le mode de financement du renforcement des capacités est inadapté aux organisations, quelles qu'elles soient. Le cadre actuel des instruments ne peut prendre en compte correctement les questions de durée et de contexte.

Le cadre étant inadapté, les outils de mesure le sont également. C'est une forme de **mensonge collectif** : des activités de RC sont annoncées dans les projets mais sont difficiles à mettre en œuvre au regard du cadre proposé, les situations de base et les repères choisis ne sont pas les bons. **Les outils de mesure et l'évaluation seront obsolètes tant que le cadre collectif n'aura pas évolué pour repartir sur de bonnes bases.**

4. Le passage de l'implicite à l'explicite : la formalisation de stratégies de développement des capacités

Grâce à l'évaluation des pratiques de renforcement des capacités des ONG belges, il y a eu une évolution tangible dans le secteur. Beaucoup d'ONG ont commencé à développer et formaliser leur stratégie. Pour autant, cela reste un processus long qui touche aussi à la qualité du partenariat.

En termes d'évolution, **on constate que la formation n'est pas efficace. Il faut plaider pour investir dans des approches endogènes et combiner plusieurs instruments : appui-conseil, coaching, visites, échanges entre pairs etc.**

1- Evaluation des partenariats des ONG orientés vers le renforcement de capacités - Royaume de Belgique, Service public fédéral, affaires étrangères, commerce extérieur et Coopération au Développement - ACE Europe, IOP, HIVA Leuven juin 2010
http://diplomatie.belgium.be/fr/binaries/evaluation_partenariats_ong_renforcement_capacites_tcm313-112949.pdf



↳ Quels sont les grands enjeux aujourd'hui ?

Est-on prêt à travailler sur une vision commune, partagée et réciproque du changement à l'issue du processus ? Qu'en est-il des capacités du nord à renforcer le Sud ? Quid de la réciprocité ? Comment passer d'une logique descendante à une logique circulaire ? Quelles évolutions des partenariats et du rôle de chacun ?

1. S'autoriser à tester de nouvelles approches collectivement

Les procédures doivent changer. Pour ce faire, il faut **s'autoriser à tester des approches** basées sur des référentiels des capacités de chacun, mettre en commun les résultats pour, enfin, adapter le mode de financement. Pour faire évoluer les instruments, les procédures et les outils, il y a un enjeu majeur à ce que les différents acteurs parties prenantes soient en relation.

Par ailleurs, il existe beaucoup trop d'investissement sur les formations. Parfois, une même formation peut se répéter 5 à 10 fois dans les mêmes espaces, sur les mêmes formats et dans les langues dominantes.

Enfin, il s'agit de bien réfléchir à la manière dont les pratiques et les expériences de chaque organisation, de chaque individu puissent être mises au service d'une réflexion collective de remise en question et de construction de nouvelles manières de faire en matière de développement des capacités.

2. Développer de nouveaux instruments intégrant l'appréciation des effets et de l'impact des stratégies

Les bailleurs sont rigides car ils ont des instruments et ils ont des contraintes. Pour autant, ils se doivent d'être attentifs aux mouvements qui traversent les ONG.

Deux instruments ont cependant permis de faire des progrès :

- les Conventions Programmes ont obligé les ONG à réinterroger leur partenariat et à s'interroger sur leur plus-value. L'outil « convention Programme » va être évalué pour apprécier s'il a rempli ses fonctions et voir dans quelle mesure cet instrument peut être amélioré.
- Les PCPA ont permis de progresser en prenant en compte les processus.

D'autres instruments peuvent être inventés. En parallèle, il faut conduire une réflexion sur la mesure de ces processus de renforcement des capacités, c'est un enjeu majeur. Si l'enjeu est de faire comprendre et d'acter la pertinence des processus de renforcement des capacités, il faut **absolument prouver la plus-value du renforcement des capacités et donc développer des instruments de mesures d'effets et d'impact.**

3. Prendre d'avantage en compte les ressources financières et humaines dédiées aux stratégies de renforcement des capacités

Il existe toujours une tension majeure entre les moyens destinés au projet et les moyens alloués au renforcement des capacités. Quand les organisations décident d'investir, souvent l'essentiel des moyens est mis dans la phase diagnostic (organisationnel, besoin etc.). En conséquence de quoi, les ressources sont insuffisantes pour exécuter les plans d'actions. **Un plaidoyer est à faire pour augmenter le financement sur la planification et la mise en œuvre du renforcement des capacités.**



4. Et le sens de tout ça, c'est quoi ? Quelles sont les valeurs qui sous-tendent les stratégies ?

Il existe une accumulation des non-dits dans les histoires de partenariats. Plus le temps passe, moins les difficultés sont faciles à dire et plus elles parasitent les relations. **Travailler sur les non-dits et expliciter les fondamentaux est un enjeu** même s'il est difficile d'évoquer ensemble les questions de sens. S'exprimer sur ses valeurs, c'est difficile car c'est intime. Clarifier au sein de chaque organisation et entre les organisations partenaires les valeurs qui sont partagées, avoir la capacité d'énoncer ce que chacun est et ce qu'il peut et veut mettre 'sur la table' au-delà des financements, est fondamental. Il ne s'agit pas de mettre tout le monde dans le même moule mais de faire un effort d'explicitation.

Dans le champ professionnel et de la formation, une capacité est un potentiel fondé sur des acquis: théoriques, procéduraux, expérientiels, sociaux, cognitifs). La mobilisation, l'activation et la combinaison de plusieurs capacités, dans une situation et un contexte données, constituent ce qu'on appelle compétence. Dans le champ du développement, il est nécessaire de s'intéresser à une conception plus large de la notion de capacité, en la rapprochant de celle de « capabilité » apportée par Amartya Sen. La "**capabilité**", comme la compétence, est réelle et actuelle ; une capacité peut s'actualiser ou non. La différence majeure, qui devrait influencer fortement sur les projets, programmes et relations de solidarité internationale imprégnées de RC, c'est que c'est que la capacité liée à la compétence s'occupe principalement du « faire », alors que la capacité liée à la capabilité s'intéresse à l'être, à la liberté et à la démocratie. Dans ce champ, **le RC est porteur d'une promesse d'émancipation.**

↳ Quelques points de débat

- Le renforcement des capacités est un **accompagnement réciproque** des parties prenantes qui se doivent d'être complémentaires et de mutualiser leur savoir.
- **Une démarche de renforcement est souvent une démarche d'accompagnement au changement.** C'est un processus compliqué et itératif : et quand on touche à la culture de l'organisation ça l'est d'autant plus. Ces accompagnements ne rentrent pas dans les projets classiques.
- Le rôle des partenaires au Nord n'est pas d'être l'expert mais d'être **facilitateur de processus.** L'important c'est la posture et la manière dont on inter-agit ensemble. Cela permet de ne pas se limiter à un rôle financier.
- **Il faut sortir de la relation bilatérale et décloisonner la relation.**
- L'erreur est de considérer le lien entre projet et renforcement des capacités. Il faut déconnecter la stratégie de renforcement des capacités avec l'approche projet. **Le temps du projet « classique » et les processus de renforcement de capacités sont rarement compatibles.**
- **Qu'en est-il de notre légitimité à agir ?** Qu'est-ce qui justifie l'expertise nord ? Qu'est-ce qui justifie encore un savoir « importé » alors que le savoir existe localement ?
- Il faut savoir être modeste par rapport à notre appui en termes de renforcement des capacités. Il y a beaucoup d'influence externe, nous n'avons qu'une petite contribution.



TABLE RONDE - Analyse d'expériences de renforcement des capacités

Cette deuxième table ronde, animée par Daniel Neu, s'est consacrée à l'analyse d'expériences de praticiens à travers des témoignages croisés mettant en exergue les stratégies développées, les évolutions vécues, les principales difficultés et les principales leçons. L'objectif est de témoigner de sa pratique et des enseignements tirés de l'expérience. Pour illustrer cette table-ronde, quatre acteurs ont partagé leur expérience :

- Nasser Assoumani, Directeur de Maeecha (Comores)
- Benoît-Xavier Loridon, Directeur d'Initiative Développement,
- Isidore Ouedraogo, Secrétaire Exécutif National OCADES-Caritas Burkina Faso,
- Mahfou Diouf, Responsable de la Mission Educative à Aide et Action

↳ Le RC, cela correspond à quoi concrètement et quelles questions cela vous pose d'un point de vue opérationnel?

1. Etre partie prenante d'un programme formalisé de renforcement des capacités : Être à la fois bénéficiaire et « renforceur de capacités »

Caritas Burkina Faso est impliquée dans une Convention Programme avec le Secours Catholique : A2P-DIRO (Accompagnement de Proximité Personnalisé / Développement Institutionnel et Renforcement Organisationnel).

Ce programme a développé ses capacités et facilité l'évolution des comportements professionnels à travers 4 piliers fondamentaux :

- Gouvernance ;
- Gestion des ressources humaines ;
- Gestion financière ;
- Gestion des projets (des initiatives de développement).

Les objectifs du programme sont de :

- Améliorer la capacité d'analyse des politiques publiques nationales et internationales des Caritas, et leur niveau d'implication dans les débats et les plaidoyers ;
- Renforcer la crédibilité des Caritas dans la lutte contre la pauvreté dans les différents pays.

Cette démarche est originale parce que, d'une part les 12 Caritas d'Afrique francophone ont participé à la définition des piliers fondamentaux du programme, et d'autres parts des Caritas (comme celle du Burkina Faso) étaient à la fois bénéficiaires d'une stratégie de RC et acteur de renforcement des capacités pour d'autres Caritas dans la Convention Programme. Le Secours Catholique lui-même étant entré dans une démarche d'apprentissage où, de porteur du programme au départ, elle devait progressivement s'ajuster et adapter son rôle au nouvel environnement de Caritas partenaires de plus en plus professionnelles.



2. Le transfert d'un programme vers une organisation utilisé comme un outil de renforcement des capacités

Maeеча est une organisation comorienne qui a émergé avec l'accompagnement d'Initiative Développement et de Partage. Le transfert du programme d'Initiative Développement vers Maeеча a été un des outils du processus de renforcement des capacités.

Le processus de renforcement des capacités s'est d'abord matérialisé par une convention de transfert de programme. Celle-ci a été signée par Initiative Développement, Maeеча et Partage. La convention a mis en place le cadre pour définir des objectifs à la fois institutionnels et opérationnels.

Maeеча devait être outillée en matière d'instances (AG, CA) et disposer d'outils de bonne gouvernance (développement de manuels de procédures, leur appropriation). Au niveau opérationnel, des formations ont été mises en œuvre de manière à faire migrer les équipes d'une approche projet à une approche institutionnelle. **L'ancienne équipe d'Initiative Développement devenue celle de Maeеча se devait d'abandonner l'approche projet pour aborder l'approche institutionnelle.**

Le transfert de programme vers une organisation suppose :

1. L'émergence de leader,
2. Le transfert d'équipe,
3. L'accompagnement de l'organisation pour se structurer et travailler sur les questions organisationnelles.

Cette 3ème étape est fondamentale. D'une relation de partenariat très affective, on doit passer au développement d'une stratégie conduisant à l'autonomie de l'organisation. **Pour que le processus aboutisse, il faut multiplier les acteurs.** Il faut ouvrir les portes, **décloisonner la relation** pour que chaque acteur partie prenante (Nord ou Sud) puisse avoir le choix de travailler avec d'autres. **D'une stratégie de relation subie on passe à une stratégie de choix**, une stratégie de partenariat voulue et co-construite.



3. Passer d'un rôle de simple financeur à un rôle d'accompagnateur pour une stratégie de renforcement des capacités plus pertinente

Aide et Action a lancé un processus de renforcement des capacités dans le cadre de la décentralisation et du transfert de la compétence « Education » aux collectivités territoriales.

L'expérience d'accompagnement s'est faite à partir de l'enjeu d'amélioration de la qualité de l'accès à l'éducation et du transfert de la compétence « Education », dans le cadre de la décentralisation, aux collectivités territoriales. Ce transfert ne va pas souvent de pair avec les moyens techniques et humains pour l'opérationnaliser. Aide et Action s'est investie dans ce cadre-là.

L'intérêt de cette démarche d'accompagnement des collectivités territoriales était également l'occasion de fédérer des acteurs autour de l'éducation. Avec l'émergence de la décentralisation, il fallait restructurer la démarche globale de l'éducation avec les acteurs locaux et nationaux. **On est passé d'une planification descendante à ascendante.** Il fallait à la fois fédérer l'ensemble des acteurs (y compris ceux qui gravitent autour de l'éducation) et accompagner chaque acteur en fonction de ses spécificités et de leurs rôles à jouer.

Mais comme les enjeux sont partagés par tout le monde, il fallait développer une stratégie pour permettre à chaque acteur de jouer sa partition dans ce jeu-là.

Il a fallu changer de posture : de financeur on est passé à un statut d'accompagnateur. Les partenaires sont passés d'acteurs à auteurs du projet. En termes opérationnels, Aide et Action apporte un appui technique en matière de transfert de compétences et un appui en matière de médiation. Il a fallu qu'Aide et Action fasse cet accompagnement à partir d'une vision commune des enjeux et des aspects opérationnels en essayant de s'appuyer sur les ressources humaines locales. **Aide et Action s'est mise dans un positionnement d'être un acteur parmi d'autres sans forcément avoir la place de leader.**

↳ Quels enjeux dans la mise en œuvre ?

1. Aller vers une planification cadrée des actions

Jusque-là, l'aide fournie aux populations n'était pas cadrée. Grâce au programme, une formation en planification stratégique a été conduite au niveau des paroisses. Cela a permis un diagnostic de base partagé par 150 paroisses. 1500 personnes y ont participé. Ce travail s'est poursuivi avec une synthèse diocésaine et une synthèse nationale. Ces plans stratégiques ont été validés par les différents partenaires et par l'Etat du Burkina Faso. Cet accord est très positif. Aujourd'hui, nous sommes dans la mise en œuvre des 15 plans diocésains.

L'élaboration de ces plans d'actions diocésains permet pour l'ensemble du pays, d'avoir une vision et des objectifs clairs de développement. C'est une véritable valeur ajoutée du programme dans notre action sur le terrain.



2. Etre un outil chacun pour l'autre

Dès le départ, Maeеча s'est focalisée sur sa crédibilité, sur ses capacités à développer des projets, en renforçant ses acquis. Initiative Développement a servi **d'outil** : quand l'équipe de Maeеча a besoin d'une formation, elle s'adresse à Initiative Développement pour apporter l'expertise. Un cahier des charges est construit pour bien définir la prestation attendue (prestation qui n'est pas gratuite). Et vice versa, quand Initiative Développement a besoin d'une expertise, Maeеча peut intervenir et apporter sa plus-value auprès d'un de ses partenaires : à titre d'exemple, au Tchad, Maeеча apporte son expertise auprès des équipes d'Initiative Développement opérant au niveau des associations de parents et d'enseignants. Maeеча assure des apports en termes de pédagogie notamment.

Maeеча et Initiative Développement poursuivent ensemble leur réflexion pour définir quel partenariat à mettre en place pour l'avenir.

3. Choisir le renforcement des capacités comme stratégie centrale du projet associatif

Auparavant, la stratégie d'Initiative Développement était exclusivement centrée sur le projet. Le partenaire était coincé entre l'atteinte d'objectifs très élevés sur le projet et la volonté d'Initiative Développement d'y arriver tout en renforçant les capacités. Cette tension était compliquée à gérer avec les partenaires. Il fallait faire un choix : on ne pouvait pas avoir en même temps des objectifs élevés concernant le projet et le partenariat. Pourquoi ne pas faire l'inverse ? Le partenaire, c'est l'assurance de la pérennité des programmes. Le partenaire est devenu notre projet associatif et le projet reste le moyen. Cela a une incidence en termes de « métier » (et donc en terme de ressources humaines) et de recherche de financements.

C'est un changement qui nous réconcilie avec notre mandat. Dans le partenariat, ce qui nous intéresse c'est la **coresponsabilité** : qui fait quoi et comment on le vérifie ensemble (eux et nous). Chacun est responsable de différentes choses et on le régule ensemble. Enfin, nous essayons de privilégier une démarche « demandes » que celle centrée sur les « besoins » qui permet d'éviter de calquer notre propre vision.

4. Changer de positionnement pour devenir accompagnant

Le renforcement des capacités des acteurs nécessite, pour l'organisation qui accompagne, d'interroger son positionnement. Elle doit être consciente de la relation asymétrique entre les deux parties en présence (accompagné/accompagnant) et en tenir compte dans la définition et la mise en œuvre de la stratégie de renforcement des capacités. **Renforcer les compétences des acteurs locaux pour qu'ils soient pleinement responsables de leur projet, implique un changement de posture qui doit se traduire par une volonté de libérer l'espace (laisser la place aux acteurs)**. L'autre enjeu, est d'arriver à développer une logique d'évaluation permettant de mesurer les compétences acquises par le réinvestissement de la formation sur le terrain. Enfin, **pour accompagner les acteurs, l'organisation doit aussi se mettre à niveau. En effet, l'accompagnement est un métier, il ne s'improvise pas.**



↳ Quelles seraient les 3 leçons à retenir ?

1. A travers le diagnostic organisationnel, trouver le point de levier pour produire des effets

C'est l'établissement d'une situation de référence qui est important. A travers le DO, il s'agit de trouver le point de levier pour produire des effets. Un diagnostic de second niveau (au-delà du simple diagnostic des besoins) permettrait d'aller plus loin en termes de renforcement des capacités.

Trop souvent encore, on se positionne sur des actions issues d'un premier diagnostic centré sur les besoins sans une vision programmatique cohérente sur le moyen, long terme. Une première activité peut en entraîner une autre soit parce qu'il n'était pas possible de la prévoir, soit parce que la capacité ciblée nécessite plusieurs type d'actions complémentaires de renforcement. Cela demande de la flexibilité de la part des financeurs.

2. Dans la construction d'un processus de renforcement des capacités, identifier les défis de changement : qui doit changer ? Et comment changer ?

C'est en se posant ces questions-là que l'on peut ensuite développer des stratégies pertinentes pour atteindre ces défis de changement tout en ayant une attention particulière sur l'adaptation de la stratégie au « temps » des acteurs. Il est important, dans ce cadre-là, d'avoir un temps d'expression des demandes des acteurs accompagnés (gestion administrative, GCP...)

Il s'agit également de développer une logique d'évaluation permettant de rendre compte des compétences acquises. Comment ces compétences sont-elles réinvesties ? Ont-ils des capacités permettant de prendre en charge le projet ?

3. A travers le développement d'une stratégie de renforcement des capacités, se remettre en question

En centrant le cœur du métier de l'organisation sur le renforcement des capacités, cela interroge la légitimité à intervenir notamment avec les modèle/schémas que l'on pourra avoir tendance à plaquer sur l'organisation partenaire.

Cela met en exergue aussi la dimension de réciprocité : **on se renforce en renforçant.**

4. Sortir du lien et entrer dans la loi.

Avec le renforcement des capacités, le positionnement des deux partenaires doit évoluer. Pour éviter les ingérences, le rôle et la responsabilité de chacun doivent être clairs.

Les ONG du nord ont de fortes capacités à accompagner les émergences mais elles ont de grosses difficultés à être dans la consolidation de l'existant (dès que l'émergence a eu lieu).





↳ Qu'est-ce qui vous intéressait de poursuivre dans le programme F3E ?

1. L'approche du renforcement des capacités actuelle est une approche pathologique pour les organisations du sud. Cette approche pathologique appelle des solutions cliniques. Par le renforcement des capacités, on veut soigner une organisation : alors on transfère des bonnes pratiques qui marchent ailleurs et on applique des recettes comme dans des protocoles de soin. Ce serait intéressant de voir comment **inculturer le développement des capacités** de nos organisations.
2. Il y a un enjeu fort à élaborer un **plaidoyer pour développer des capacités de mobilisation de fonds au niveau local**.
3. Il faut développer un dialogue avec les bailleurs pour expliciter nos stratégies pour qu'elles soient claires. **Malgré la rigueur administrative, quelle place pour la prise de risque nécessaire à l'apprentissage et à l'appropriation ?**
4. Pour avancer sur ce sujet, il faut privilégier **les échanges et les recherches-actions, repenser le métier d'accompagnateur** et en tenir compte comme un élément transversal aux différentes problématiques.



Restitution des ateliers

1 ATELIER

Le renforcement des capacités au service de la gouvernance et de l'autonomie de gestion : des intentions à la pratique, quelles réalités, quelle difficultés?

→ Problématique

Renforcer la gouvernance et l'autonomie de gestion est un enjeu majeur pour les ONG du Nord et du Sud qui accompagnent des organisations. Pour autant elle est particulièrement source de difficultés.

La démocratie et la transparence font parties des valeurs partagées qui sont fondatrices des relations de partenariat entre OSC. Les qualités de la gouvernance, les performances de gestion et l'autonomie financière sont trois des piliers sur lesquels repose la solidité d'une organisation.

Mais un proche partenaire n'est pas toujours le mieux placé ni le meilleur « accompagnateur » pour apporter un appui dans ces domaines. Les propositions d'interventions peuvent être perçues comme une forme d'ingérence, ou comme une tentative pour imposer ses propres modèles de gouvernance et de gestion.

En la matière, l'apprentissage passe par l'exercice de la responsabilité. Celui-ci requiert le droit à l'erreur, qui n'est guère compatible avec les règles et les procédures de certains bailleurs (et de certaines ONG). Redevabilité et apprentissage peuvent ainsi parfois entrer en tension.

A terme, l'autonomie de l'organisation et son accès direct aux bailleurs de fond peuvent aussi remettre en cause l'équilibre de la relation partenariale... et celui de l'ONG accompagnatrice. Il n'est pas toujours facile d'anticiper cette évolution.

↳ *Dès lors comment définir et développer une stratégie de renforcement des capacités au service de la gouvernance et de l'autonomie de gestion d'un partenaire, sans ingérence, dans le respect de ces valeurs culturelles ? La question n'est pas seulement Nord/Sud, mais aussi plus globalement ONG d'appui / organisations de base et organisations représentatives.*



→ Enjeux

Avec les bailleurs

- Reconnaître le droit à l'erreur (comme source d'apprentissage) dans les processus de renforcement de capacités en matière de gestion financière car il existe aujourd'hui une tension permanente entre redevabilité, efficacité et apprentissage ;
- Revaloriser le financement du fonctionnement des associations partenaires et non seulement la part projet, pour accompagner ces organisations à accroître leur stabilité garante de leur efficacité et de leur pérennité ;
- Mieux rendre compte aux populations et groupes d'acteurs concernés des démarches et résultats en matière de développement des capacités.

Dans la relation partenariale

- Clarifier la fonction et les principes de « l'accompagnement » et du métier « d'accompagnateur » : revoir nos postures entre accompagné et accompagnant ;
- S'interroger sur le sens de la relation partenariale et définir un socle de valeurs communes entre partenaires et travailler sur la responsabilité partagée ;
- Faire évoluer la mission des structures et plates-formes d'appui en cohérence avec les enjeux ci-dessus.

→ Difficultés

- La persistance de la tension entre être à la fois accompagnant et financeur ;
- La fragilité des modèles économiques des ONG.

→ Bonnes pratiques

- Co-construire / être en co-responsabilité (stratégies, budgets, etc.) ;
- Favoriser l'échange entre pairs comme vecteur d'apprentissage ;
- Utiliser le projet comme un outil et non comme une finalité du partenariat ;
- Renforcer les organes politiques des organisations sans se limiter à l'exécutif.

→ Questions / débats :

- Jusqu'où accepter le droit à l'erreur ? S'il y a un processus d'apprentissage, il faut prendre le risque de se tromper, puis en tirer des leçons pour améliorer les façons de faire.



➔ Les pistes de travail

1. Travailler sur les liens et les interactions entre les trois composantes : gouvernance / gestion financière / opérationnel (enjeux de crédibilité, d'efficacité) ;
2. Travailler sur le suivi-évaluation de la composante gouvernance ;
3. Avoir des espaces d'échanges d'expériences Nord/Sud (réseau ?) ;
4. Repenser l'accompagnement de manière globale et plus spécifiquement le métier d'accompagnateur : travailler sur des outils, méthodes, références qui soient adaptés à la pratique des ONG ;
5. Construire des discours collectifs sur le renforcement des capacités et les porter auprès des bailleurs de fonds ;
6. Explorer les partenariats « sans projet ».



2 ATELIER

Concevoir, suivre et apprécier les effets d'une stratégie de renforcement des capacités : quels défis méthodologiques ? Comment y répondre ?

→ Problématique

Souvent, le renforcement de capacités a d'abord été perçu comme le résultat indirect d'un partenariat ou d'un accompagnement dans l'action. Il est désormais de plus en plus conçu comme un objectif à part entière et fait l'objet de projets financés en tant que tels.

Mais le rythme des apprentissages collectifs ou des évolutions institutionnelles est difficilement prévisible. L'accompagnement de ces processus est également complexe à programmer. Ils ne peuvent se piloter que de façon itérative, d'étapes en étapes, ce qui nécessite des outils de suivi et d'évaluation particuliers qui permettent à chacun d'apprécier les progrès et les changements opérés. Enfin la mesure des effets de ces processus s'accommode mal d'indicateurs objectivement vérifiables, dès lors qu'on ne confond pas renforcement de capacités et transfert de savoir-faire.

La plupart des membres du F3E interrogées ont exprimé leur besoin de perfectionner leurs outils et leurs méthodes pour mieux concevoir, piloter mais aussi rendre compte des programmes de renforcement de capacités qu'elles initiaient et pilotaient avec leurs partenaires.

↳ *Comment programmer et piloter des programmes de renforcement des capacités ? Quels outils de suivi et d'évaluation mobiliser ? Comment apprécier objectivement et partager leurs effets ? Comment travaille-t-on avec le partenaire dans une logique de co-construction et de responsabilité partagée ?*

→ Constats

- L'échelle « projet » ne correspond pas au temps nécessaire au processus de renforcement des capacités ;
- Le renforcement des capacités est à replacer dans un processus plus global d'évolution des relations Nord/Sud ;
- Les processus de renforcement des capacités sont à relier aux approches « qualité ».

→ Enjeux

Méthodologiques

- Comprendre la manière dont évoluent une organisation et une relation de partenariat
- Apprendre à co-construire une stratégie et à la co-piloter dans la durée :
 - Comment concilier standardisation et approche personnalisée du suivi-évaluation ?
 - Comment développer une appréciation qualitative (leadership, vie associative, valeurs) ?
 - Comment apprécier les effets : peut-on s'attribuer un changement ? Comment identifier les effets inattendus ou involontaires du renforcement des capacités ?



En termes de partenariat

- La réciprocité : comment l'ONG du nord évolue et renforce ses propres capacités ?
- La posture : comment gérer les ambiguïtés qui peuvent être générées par le double rôle de financeur et d'accompagnateur ?
- La relation partenariale : comment mettre en débat les outils méthodologiques ? Comment les utiliser pour créer du débat ? Comment apprécier ce qu'ils produisent ?
- Les ONG françaises qui n'ont pas de stratégies claires en termes de renforcement des capacités, sont-elles légitimes à travailler sur des stratégies d'un tiers ?

Avec les bailleurs

- Les procédures de financement ne sont pas toujours adaptées, mais les ONG ont un rôle d'interpellation des bailleurs pour leur expliquer les processus de renforcement des capacités.

→ Les pistes de travail

Thématiques prioritaires

1. Comment pourrait-on caractériser les trajectoires de partenariat ? Pourrait-on développer des référentiels à partir de la pratique (pas de modèle unique) pour mieux s'inspirer et raisonner ?
2. Comment construire un processus de renforcement de capacités ? A partir de quoi : diagnostic ? déclencheurs ? prérequis ?
3. Quels sont les rôles de chacun dans un processus de RC ?
4. Quels sont les méthodes, approches et outils de suivi-évaluation des processus et de l'évolution des organisations ?
 - Comment le suivi-évaluation peut être un outil d'apprentissage et pas seulement un outil pour rendre compte ?
5. Comment mesurer et apprécier l'autonomie des organisations ? Quelle définition pourrait-on se donner de l'autonomisation ?
 - Comment évaluer les capacités d'influence et apprécier les effets des stratégies d'influence ?

Modalités

- Groupe de travail (réflexion-action) ;
- Echanges d'expériences, témoignages ;
- Capitalisation / Bibliographie (avoir une visibilité et analyse de l'existant) ;
- Elaboration d'une boîte à outils pour le renforcement des capacités.





3

ATELIER

Le renforcement des capacités à travers le développement des réseaux apprenants : en quoi un réseau apporte-t-il une plus-value et dans quelle mesure cela interroge-t-il la place respective des organisations Sud et Nord ?

→ Problématique :

Le renforcement des capacités est souvent traité dans le cadre de partenariats bilatéraux. Il est également l'affaire de réseaux. Cette problématique « réseaux apprenants » concerne les ONG d'appui qui travaillent avec un ensemble plus ou moins homogène de partenaires et qui mutualisent avec eux leur stratégie de renforcement de capacité. Elle peut parfois être la raison d'être de ces réseaux.

Quelques expériences montrent l'exemple de réseaux formels ou informels que l'on pourrait qualifier « d'apprenants » et grâce auxquels chacun bénéficie de l'expertise de l'autre. Allons plus loin, le dispositif en réseau peut permettre également de questionner le positionnement des organisations du sud et du Nord (souvent à l'origine et centre du réseau).

↳ *Qu'est-ce qui motivent les organisations à s'engager en réseau ? Comment fonctionnent ces différents modèles de réseau ? Quelles sont les conditions d'émergence de réseau apprenant répondant durablement aux besoins de renforcement de capacités de leurs membres ? En quoi apporte-t-il une plus-value ? Quels sont les rôles de chacun ?*

→ Enjeux :**Sur sa fonction, sa finalité**

- Les finalités d'un réseau apprenant : qu'est-ce qu'un réseau apprenant ? Quel est son objectif?
 - Un réseau apprenant n'est pas qu'un seul espace d'échange d'expériences. La formalisation des réflexions pour une production et un partage d'un savoir collectif est fondamental ;
 - Entre dynamique d'apprentissage et dynamique de plaidoyer.

Sur le partenariat

- Le réseau participe-t-il de la transformation des relations partenariales ? Permet-il une plus grande réciprocité et une relation horizontale ?
- Le positionnement de l'acteur Nord dans un réseau : parfois initiateur, comment trouve-t-il ensuite sa place ?





En termes de structuration

- Un réseau doit-il se formaliser ? Comment structurer un réseau ? Faut-il construire le réseau sur la base d'une seule identité ?
- Quelle est la place respective des organisations Nord et Sud ?

En termes de financement

- Quels seraient les mécanismes financiers à développer pour le bon fonctionnement et la pérennité du réseau ? Quel pourrait être le modèle économique ?

En termes d'animation

- Quelles sont les conditions du bon fonctionnement d'un réseau ? Comment l'animer au mieux ?
- Comment identifier les besoins et gérer la variété des intérêts ? Comment faire pour générer le plus d'apprentissage entre les membres ? (formation, échange d'expérience, production de savoirs collectifs...)

→ Difficultés

- La confiance : est-ce que tout le monde joue le jeu, dans le réseau ? L'objectif collectif ne risque-t-il pas de passer après les objectifs individuels ?
- L'implication : quel investissement de chaque organisation ? Quel niveau de contribution de chacun ?
- L'articulation entre trois bénéficiaires potentiels : comment essayer l'apprentissage au niveau du réseau, de l'individu et de l'organisation membre ?
- La diversité des intérêts : comment concilier les priorités d'apprentissage des différentes organisations membres du réseau ?
- La pérennité du réseau : comment financer un réseau, au-delà des cotisations des membres qui sont largement insuffisantes ?

→ Les pistes de travail

1. Etablir une cartographie des différents réseaux : identifier et inventorier les différents réseaux : qui fait quoi ?
2. Capitaliser sur les expériences de réseaux apprenants : caractériser les pratiques (réussite/échecs ; points d'inflexion ; écueils à éviter ; contraintes ; points de force ; outils développés) et les apprentissages collectifs :
 - Faire un focus sur la question de la formalisation : est-ce nécessaire ? Est-elle indispensable pour être crédible et légitime ?
 - Creuser le rôle et la plus-value possible des NTIC : comment en tirer profit pour améliorer pratiques ?



3. Confronter, échanger avec d'autres sur les résultats et les leçons tirées de la capitalisation
4. Confronter ces diverses pratiques avec d'autres réseaux (anglophone par exemple) : qu'est-ce qu'on y apprend et comment ?
5. Production : recueil de pratiques/outils utiles aux acteurs ; un plaidoyer montrant la plus-value des réseaux (financement)

