



# Renforcement des capacités locales

## LE PARTENARIAT CHEZ CORUS INTERNATIONAL

Le partenariat est au cœur des activités de Corus International, un regroupement d'organisations chefs de file mondiaux dans le domaine du développement international et de l'aide humanitaire<sup>1</sup>. Nous collaborons avec des administrations publiques, des entreprises et des partenaires locaux en vue de développer des économies inclusives, d'améliorer la santé publique et de renforcer la résilience des communautés.

Des partenariats solides sont la clé du succès de nos actions : forts de ce constat, nous adoptons des approches singulières en matière de renforcement des capacités locales qui sont adaptées au contexte, au secteur et à la mission que nous nous efforçons de remplir, aux côtés d'autres acteurs du développement comme nous. Dans ce document, nous précisons l'approche en matière de renforcement des capacités locales qu'adoptent les organisations Corus Lutheran World Relief et IMA World Health dans nos programmes de développement économique rural et de santé publique et les contributions qu'elle apporte à l'esprit global de partenariat de la famille Corus. Pour Lutheran World Relief et IMA World Health, le renforcement des capacités locales s'entend d'une démarche qui vise à exploiter et à perfectionner les capacités existantes des partenaires locaux (groupes communautaires, organisations de la société civile, entreprises, administrations publiques, réseaux), en vue de favoriser l'apprentissage

mutuel et d'encourager un changement innovant à caractère transformateur. Cette approche repose sur les grands principes suivants :

### PARTENARIAT HOLISTIQUE

Nous élaborons des partenariats à long terme sur un pied d'égalité avec chaque partie prenante, sensibles aux besoins, aux préoccupations et au rôle unique de l'autre.

### APPROPRIATION LOCALE

Nous reconnaissons que ce sont les partenaires locaux qui sont les véritables chefs de file du développement dans leur communauté. Nous soutenons les structures et les capacités existantes, en nous appuyant sur ce qui fonctionne pour le développer et en collaborant avec nos partenaires pour innover en vue d'induire des changements à long terme.



[CORUSINTERNATIONAL.ORG](http://CORUSINTERNATIONAL.ORG)

<sup>1</sup> La famille Corus comprend l'agence de santé publique **IMA World Health**, l'organisation mondiale d'aide et de développement **Lutheran World Relief**, la société britannique de technologies pour le développement **CGA Technologies**, le fonds d'investissement à impact **Ground Up Investing** et la société de commerce direct **Farmers Market Brands**. Nos organisations fonctionnent comme des partenaires à titre permanent, intégrant leurs disciplines, leurs approches et leurs ressources en vue de fournir des solutions globales et durables indispensables à l'éradication de l'extrême pauvreté.

## APPRENTISSAGE MUTUEL

Nous défendons l'apprentissage mutuel avec nos partenaires tout en cherchant à comprendre les contextes locaux et à adapter les outils, les idées et les approches employés.

## ÉQUITÉ ENTRE LES GENRES ET INCLUSION SOCIALE

Notre approche établit des relations de confiance et d'inclusion parmi des populations traditionnellement marginalisées, en aidant les partenaires à atteindre des résultats équitables dans l'ensemble des systèmes, indépendamment du sexe, de l'origine ethnique ou du milieu social.

## PÉRENNITÉ

Nous consacrons nos efforts à favoriser des capacités qui continueront de servir les communautés bien au-delà de la vie d'un projet.

### Ce document d'approche comporte 10 sections :

1. Définition du renforcement des capacités
2. POURQUOI : La justification au renforcement des capacités locales
3. QUI : Partenaires
4. QUOI : Cadre des capacités
5. COMMENT : Approches en matière de renforcement des capacités locales
6. COMBIEN : Suivi du renforcement des capacités locales
7. Historique du renforcement des capacités locales
8. Programme d'apprentissage
9. Ressources
10. Annexe I : Exemple de cadre de résultats

## Définition du renforcement des capacités

L'idée du renforcement des capacités locales a beaucoup évolué, à mesure que le secteur du développement privilégie de plus en plus la localisation et des approches systémiques en faveur du développement durable. Au moment où nous faisons le point sur la priorité que nous accordons aux réalisations que les communautés locales s'approprient et sur la mesure de la performance, les organisations Corus Lutheran World Relief et IMA World Health reconnaissent que le cadre conventionnel du « renforcement des capacités » a eu trop souvent tendance à privilégier des modèles occidentaux au détriment des idées, des compétences et des ressources du monde du Sud. Soucieux de souligner l'importance que nous prêtons à l'apprentissage mutuel, à la co-création et au leadership de nos collègues sous-représentés dans le cadre de nos partenariats holistiques, c'est de manière tout à fait délibérée que nous qualifions d'accompagnement notre approche de renforcement des capacités.

Lutheran World Relief et IMA World Health ont de longs antécédents de collaboration avec des partenaires visant à relever les défis de la santé mondiale, de développer des économies productives et stables, d'améliorer la résilience face au changement climatique

et d'intervenir dans les situations de catastrophes naturelles et de crises humanitaires. En même temps que ces deux organisations sont devenues des partenaires permanents par l'entremise de la famille Corus, l'accompagnement des partenaires est devenu le fondement de l'esprit de partenariat qui anime notre famille.

## DÉFINITIONS

- On entend par **capacités** la combinaison des connaissances, des compétences, des processus, des relations et de l'engagement nécessaires pour atteindre des objectifs de développement durable.
- On entend par **renforcement des capacités** un processus délibéré par lequel des organisations renforcent et améliorent continuellement leurs capacités à accomplir leur mission et à s'adapter au changement.
- On entend par **accompagnement** une démarche volontaire, collaborative et respectueuse, par laquelle Lutheran World Relief, IMA World Health et nos partenaires soutiennent l'efficacité, l'apprentissage et la résilience mutuels.

## Capacités internes et capacités réciproques

Le concept de capacités ne s'exerce pas en vase clos. Les partenaires ont besoin de capacités pour atteindre leurs objectifs et leurs missions, mais ils doivent aussi être capables de nouer des relations pour collaborer avec d'autres afin d'apporter une contribution positive.

Notre approche aide les partenaires à faire le point sur les rouages internes de leur organisation et à s'assurer que les processus, les structures et le personnel sont compétents et travaillent bien ensemble (ce qu'on qualifie de capacités INTERNES), tout en reconnaissant dans le même temps les dimensions relationnelles de la réussite des partenaires. Nous aidons également les partenaires à examiner les liens qu'ils entretiennent avec leurs pairs, les communautés, les administrations locales et nationales, les bailleurs de fonds et d'autres acteurs de développement (à savoir les capacités RÉCIPROQUES). Ce sont ces deux types de

Lutheran World Relief définit le **capital social** comme *les réseaux, ainsi que des normes, des valeurs et des ententes communes qui permettent aux individus et aux groupes de se faire confiance, de collaborer et de travailler ensemble dans la poursuite de leurs objectifs de développement.*



de gestion des politiques de développement (ECDPM) et qui devrait représenter un thème central de la prochaine [politique de développement des capacités](#) de l'USAID.



**Capacité 1.0** se concentre étroitement sur des compétences spécifiques telles que la gestion financière, la gouvernance de l'organisation, les ressources humaines et les systèmes administratifs, la planification stratégique, la communication et le marketing, les systèmes de suivi et d'évaluation, la prestation de services, etc. Ces domaines

mettent fortement l'accent sur la gestion des risques (par ex., le respect des règles et règlements des bailleurs de fonds), plutôt que sur l'efficacité et la pérennité de l'organisation.

**Capacité 2.0** bélargit la perspective pour inclure l'éventail complet des capacités requises pour fonctionner efficacement dans un contexte donné, à savoir une culture organisationnelle saine et la capacité de s'adapter au changement par la collaboration et l'apprentissage. Ce cadre met l'accent sur les systèmes organisationnels propices à un engagement réussi des parties prenantes afin d'améliorer les résultats globaux, de surveiller les contributions aux impacts systémiques et de s'adapter à mesure que les circonstances évoluent.

Bien qu'il soit important de faire fond sur le cadre Capacité 1.0, force est de constater qu'il privilégie un *extrant* de renforcement des capacités plutôt qu'une *réalisation*. Désormais, la pratique tend à préconiser l'élaboration d'indicateurs de la *performance* de l'organisation et des systèmes, afin de surveiller les progrès réalisés en matière de renforcement des capacités au moyen de *réalisations*. Étant donné que les organisations Corus Lutheran World Relief et IMA World Health se concentrent activement sur le développement du capital social et de la résilience par l'entremise de partenariats locaux, la famille Corus est bien placée pour faire progresser les domaines de Capacité 2.0 en accord avec notre esprit de partenariat.

**Cinq capacités contribuent à elles toutes à l'aptitude d'une organisation à créer de la valeur sociale :**

1. la capacité d'agir et de s'engager ;
2. la capacité de tisser des liens avec des parties prenantes externes ;
3. la capacité de s'adapter et de s'auto-renouveler ;
4. la capacité de parvenir à la cohérence ;
5. la capacité de réaliser des objectifs de développement.

— ECDPM

## POURQUOI : La justification au renforcement des capacités locales

Lutheran World Relief et IMA World Health sont convaincus que le renforcement et le maintien de partenariats sont essentiels pour favoriser un changement transformationnel. Nos partenaires ancrent nos programmes dans les contextes et systèmes sociaux nationaux, favorisant ainsi leur plus grande pérennité. Toute la famille Corus s'accorde sur une prémisse essentielle : l'absence d'une approche unique adaptée à toutes les situations. Les besoins et les stratégies de renforcement des capacités locales sont fortement spécifiques au contexte et seront amenés à évoluer et à s'adapter au fil du temps. C'est ce qui explique que l'apprentissage continu, l'innovation et la flexibilité demeurent au cœur de notre approche de renforcement des capacités.

La dimension du renforcement des capacités fait partie intégrante de tout projet visant à appuyer divers partenaires et objectifs, notamment :

- **Les normes d'un projet :** Pour aider à satisfaire aux normes de qualité technique ou d'un projet ou à satisfaire aux exigences des bailleurs de fonds ;
- **Les partenaires en herbe :** Pour aider une organisation communautaire à se doter des systèmes et structures de base pour formuler et mettre en œuvre des projets de développement, y compris pour attirer et gérer des fonds externes ;
- **Assistance organisationnelle ou technique :** Pour aider des partenaires à grandir, que ce soit sur le plan technique ou organisationnel, afin que la qualité, la responsabilisation et la pérennité de leurs programmes soient améliorées ;
- **Les partenaire en cours de progression :** Pour aider les partenaire à se préparer à recevoir des fonds directement auprès d'un important bailleur de fonds bilatéral ou multilatéral.

Nous n'avons de cesse d'examiner la manière dont l'accompagnement peut aider les partenaires locaux à atteindre leurs propres objectifs et à favoriser le changement dans leur contexte.

### Propos entendus sur la plateforme africaine des associations chrétiennes de santé (ACHAP)...

«IMA World Health joue un rôle important dans notre partenariat. Elle nous aide à nous doter des capacités que nous voulons acquérir, mais son rôle est en train d'évoluer. Au lieu de recevoir son expertise, nous étudions dorénavant ensemble les objectifs que nous nous donnons et la manière dont nous collaborons l'une avec l'autre.»

«Notre partenariat est respectueux, mutuel et réciproque.»

Le cadre de résultats suivant permet de visualiser la logique sous-jacente de notre approche au renforcement des capacités.



Notre cadre logique sous-tend un grand nombre des questions déterminantes qui entourent nos efforts, telles que le **calendrier** nécessaire, les autres acteurs du **système** avec qui instaurer le dialogue, les stratégies de renforcement des capacités, les critères de **progression** et les processus **de suivi et d'évaluation**.

**Par cette démarche d'accompagnement, Lutheran World Relief, IMA World Health et nos partenaires renforcent les capacités (connaissances, compétences, structures, relations et engagement) nécessaires pour nous acquitter de nos missions respectives. C'est par notre collaboration et notre apprentissage en commun que nous garantissons l'efficacité et la résilience des projets, en aidant les communautés et les marchés à répondre de manière durable à leurs besoins dans une perspective de longue haleine.**



## QUI : Les partenaires

L'un des avantages de la famille Corus tient à l'habitude de nos organisations de travailler avec un large éventail de parties prenantes nationales et locales. L'esprit de partenariat de la famille Corus s'illustre par l'engagement que Lutheran World Relief et IMA World Health manifestent à l'égard de divers partenariats qui défendent le développement économique rural et la santé publique dans tous les secteurs. Vous trouverez ci-dessous un tableau présentant quelques-uns de nos partenaires :

	ORGANISATIONS	RÉSEAUX
SOCIÉTÉ CIVILE	Organisations à base communautaire, organisations non gouvernementales locales (ONG), organisations confessionnelles, groupes communautaires	Alliances au niveau local, réseaux régionaux et internationaux
SECTEUR PRIVÉ	Coopératives, petites et moyennes entreprises (PME), entreprises d'agroalimentaire, cliniques privées	Entreprises nationales, fournisseurs de soins de santé privés, banques, organismes de prêt, associations professionnelles et réseaux
ADMINISTRATIONS PUBLIQUES	Conseils de village, centres de soins de santé, bureaux agricoles	Bureaux administratifs de district, organismes publics nationaux et ministères

## APPROCHE SYSTÉMIQUE ENVERS LES PARTENARIATS

Nous reconnaissons qu'une perspective étroite sur les capacités des partenaires ne permettra pas de réaliser des changements durables. Les sociétés abritent de riches réseaux de relations et d'incitations bien plus solides et durables que les projets de développement. Le [cadre des systèmes locaux](#) de l'USAID définit un **système local comme un ensemble interconnecté d'acteurs : les administrations publiques, la société civile, le secteur privé, les universités, les citoyens individuels et d'autres, qui conjointement produisent un résultat de développement donné.** Nous travaillons au sein des systèmes locaux et par leur entremise, une démarche concrète qui se reflète dans la stratégie révisée des économies rurales et des moyens de subsistance agricoles (REAL en anglais) de Lutheran World Relief.

Dans le droit fil de la stratégie d'acquisition et d'assistance de l'USAID, nous visons à mesurer le succès par le renforcement de la performance des *acteurs locaux* et des *systèmes locaux pour atteindre et maintenir des résultats démontrables*. Nous appliquons une démarche systémique dans nos réflexions pour renforcer les relations intersectorielles qui lient les partenaires horizontalement avec leurs pairs ou qui les relie verticalement à leurs communautés et avec les acteurs au niveau infranational et national. Il nous arrive ainsi de mettre en relation des coopératives agricoles avec des fournisseurs du secteur privé dans des chaînes de valeur agricoles, de réunir des réseaux locaux et des législateurs pour influencer sur l'environnement juridique par des actions de plaidoyer, et de consolider les systèmes de santé en améliorant les relations de contrôle qui existent entre les services de santé de district, les établissements de santé locaux et les associations chrétiennes de la santé.

## QUOI : Le cadre des capacités

La prise en compte holistique des capacités telle que l'entend la famille Corus reflète les caractéristiques et les fonctions qui sont nécessaires au succès et à la pérennité d'un partenaire local. Le cadre des capacités utilisé par Lutheran World Relief et IMA World Health comprend à la fois le cadre Capacité 1.0 et le cadre Capacité 2.0, et il peut s'intégrer et s'adapter à tous les efforts d'accompagnement de Corus.

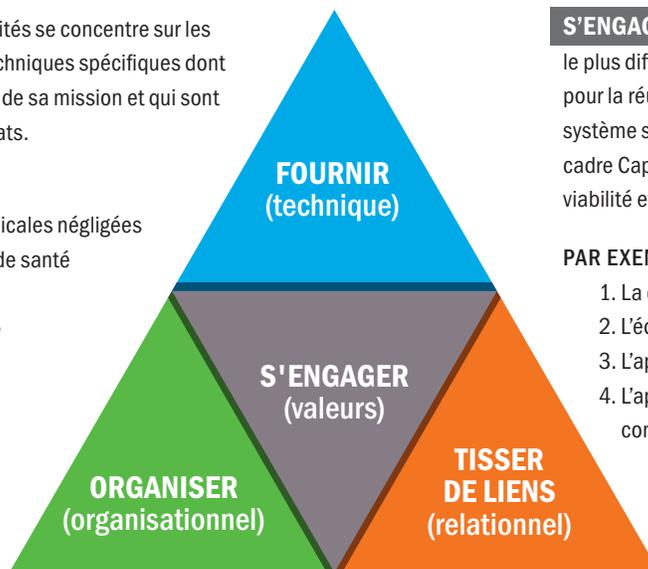
### CADRE DES CAPACITÉS

Ce cadre des capacités répartit les capacités en quatre domaines interconnectés et interdépendants : la capacité de fournir, d'organiser, de tisser des liens et de s'engager. Ces quatre domaines sont indispensables et s'assemblent pour former un tout et se transformer en « capacités ». Fournir se situe au sommet de la pyramide, dans la mesure où la capacité du partenaire à fournir des résultats de manière réussie est un objectif principal visible. Tous les autres domaines le sous-tendent. S'engager est au cœur de tout, c'est cette capacité qui est le moteur de l'identité et de la culture organisationnelle. (Note : Un cadre des capacités est à personnaliser en fonction du projet ou du partenaire concerné.)

**FOURNIR** Cet ensemble de capacités se concentre sur les connaissances et les compétences techniques spécifiques dont le partenaire a besoin pour s'acquitter de sa mission et qui sont déterminantes pour obtenir des résultats.

#### PAR EXEMPLE :

1. Le traitement des maladies tropicales négligées
2. Le renforcement des systèmes de santé
3. La formation WASH
4. L'intervention rapide suite à une catastrophe naturelle



**S'ENGAGER** Cet ensemble de capacités est peut-être le plus difficile à évaluer. Or, c'est lui qui est déterminant pour la réussite d'une organisation, d'un réseau ou d'un système sectoriel. Reflétant également les capacités du cadre Capacité 2.0, ce volet joue un rôle déterminant dans la viabilité et la durabilité à long terme d'un partenaire.

#### PAR EXEMPLE :

1. La culture organisationnelle et la confiance
2. L'équité entre les genres et l'inclusion sociale
3. L'appropriation et la responsabilisation
4. L'apprentissage organisationnel et l'amélioration continue de la performance

**ORGANISER** Cet ensemble de capacités reflète la capacité du partenaire à établir des liens avec ses pairs et les réseaux, en soulignant l'importance du capital social. On y retrouve les capacités du cadre Capacité 2.0.

#### PAR EXEMPLE :

1. La gouvernance
2. La gestion des ressources humaines
3. La gestion financière et administrative
4. La viabilité financière

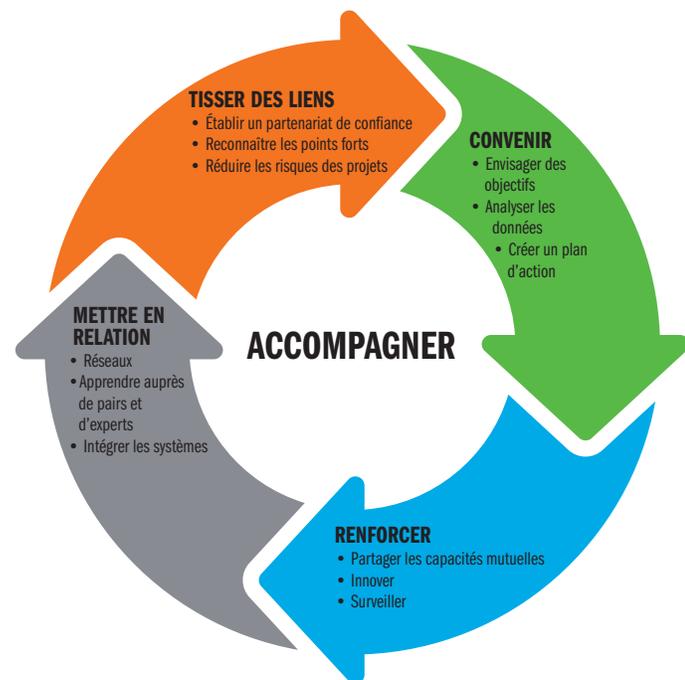
**TISSER DES LIENS** Cet ensemble de capacités reflète la capacité du partenaire à établir des liens avec ses pairs et les réseaux, en soulignant l'importance du capital social. On y retrouve les capacités du cadre Capacité 2.0.

#### PAR EXEMPLE :

1. Le leadership
2. La participation des parties intéressées
3. Le réseau de pairs
4. L'entretien de relations avec les bailleurs de fonds

En utilisant ce cadre pour comprendre et structurer les priorités de renforcement des capacités conjointement avec nos partenaires, des efforts locaux de renforcement des capacités peuvent alors être intégrés dans l'ensemble des projets et des relations de Lutheran World Relief et d'IMA World Health, dans le cadre de notre cycle d'accompagnement. Les phases du cycle peuvent se produire successivement ou simultanément, et comprennent les éléments suivants :

- **Tisser des liens** : Que l'établissement de ce partenariat se fasse au terme d'années d'efforts ou en quelques jours, il est essentiel d'établir une relation mutuelle basée sur une compréhension et une confiance communes, en priorisant les propres aspirations de croissance du partenaire.
- **Convenir** : Une fois l'accord de partenariat ou de projet finalisé, nous nous rencontrons pour convenir d'approches de renforcement des capacités et créer un plan d'action axé sur les données.
- **Renforcer** : Des méthodes d'accompagnement appropriées (précisées dans la prochaine section) sont utilisées tout au long du projet ou de la relation avec un partenaire local pour relever les défis décelés mutuellement.
- **Mettre en relation** : En mettant en relation les partenaires avec des parties prenantes, des pairs et d'autres acteurs du développement au sein de leur système local, l'approche d'accompagnement fait progresser à la fois la résilience et la durabilité des efforts des partenaires.



## COMMENT : Les approches en matière de renforcement des capacités locales

Dans le secteur du développement, les efforts de renforcement des capacités ont le plus souvent eu tendance à porter sur la mise à disposition de ressources et le renforcement des capacités techniques par le biais de **formations** et d'**ateliers**, d'**assistance technique** et de **planification stratégique**. Capacité 2.0 met l'accent sur des approches d'apprentissage actives et expérimentales, telles que des **évaluations participatives et le suivi des progrès**, des **communautés de pratique**, des **visites sur place**, des **visites d'étude**, la **formation en cours d'emploi**, le mentorat et l'**apprentissage entre pairs**.

Il existe un large éventail de méthodologies qui peuvent être appliquées pour soutenir le renforcement des capacités des partenaires, mais la plupart peuvent être classées en huit domaines stratégiques :

### MOBILISATION DE RESSOURCES

La mobilisation de ressources peut porter sur des ressources financières (par ex., un financement par le biais de subventions, de patronages ou de dotations), des ressources matérielles (par ex., une fourniture de couvertures, de kits, de matériel ou de logiciels) et des ressources humaines. Il arrive fréquemment à Lutheran World Relief et à IMA World Health de fournir des subventions subsidiaires qui apportent des ressources et comportent un élément d'assistance technique.

### MENTORAT

Le mentorat décrit une relation holistique et informelle *dirigée par le mentoré* pour recevoir le soutien à mesure de ses besoins. Le mentorat, qui comprend le mentorat d'experts et le mentorat de pairs, n'est pas évaluatif et tend à s'inscrire dans le long terme. IMA World Health a un passé de mentorat de partenaires dans la plupart de ses premiers travaux en Afrique centrale.

### COACHING

Le coaching est lui aussi fondé sur les relations, mais diffère du mentorat en ce sens qu'il s'agit d'une relation structurée et axée sur la performance, *dirigée par le coach*, dans le cadre de laquelle le coaché accomplit des tâches spécifiques. Parce qu'il est axé sur des retombées précises, le coaching tend à s'inscrire dans le court terme et à être évaluatif. Il peut donner lieu à des visites sur site, des activités de rapport de mission, de formation en cours d'emploi et des stages/apprentissages.

Les étapes d'un processus de coaching sont *itératives*, *personnalisées* et *adaptatives* et elles forment un cycle du fait qu'elles se répètent au fil du temps et font l'objet de séances périodiques pour faire le point.



*Plusieurs partenaires interrogés pour ce guide ont déclaré que c'est grâce au partenariat de confiance qu'ils ont noué avec Lutheran World Relief ou IMA World Health qu'ils disposent de la flexibilité et de la marge de manœuvre nécessaires pour apprendre et faire des erreurs sans crainte.*

### FORMATION ET ASSISTANCE TECHNIQUE

La formation et l'assistance technique font partie d'un processus actif qui fournit des conseils personnalisés en vue de la résolution de problèmes afin de répondre aux besoins uniques de l'organisation. La formation est plus bénéfique lorsqu'elle s'accompagne d'un coaching continu. Plutôt que d'attendre d'un partenaire qu'il s'adapte et répète des techniques nouvelles sans support personnalisé, cette intégration permet l'application et la mise en place de nouvelles idées tout au long du processus d'accompagnement. À ce titre, elle doit toujours se fonder sur les besoins, les capacités et le rythme d'absorption du soutien du partenaire et les respecter. Le projet MOMENTUM d'IMA World Health met en œuvre un modèle de formation et d'assistance technique à *faible dose et haute fréquence* qui intègre le coaching.

### ORIENTATION STRATÉGIQUE

Les évaluations de capacités de participation constituent un précieux outil pour formuler des plans stratégiques que s'approprie le partenaire. La planification stratégique incorpore également des éléments de planification des activités, de gestion du changement, de développement des capacités humaines et institutionnelles (HICD) et de conception centrée sur l'humain (HCD). Lutheran World Relief soutient depuis longtemps les efforts de planification du développement commercial de coopératives locales, en favorisant leur essor et leur pérennité à long terme.

### EXPÉRIMENTATION, INNOVATION ET APPRENTISSAGE

Les partenaires doivent disposer de la marge de manœuvre et de la flexibilité nécessaires pour faire place à l'expérimentation, à l'innovation et à l'apprentissage par les pairs. L'apprentissage mutuel est essentiel à notre approche d'accompagnement et comprend des mécanismes de feedback des parties constituantes, des recherches sur l'action, des communautés de pratique, ainsi que des sessions de conception, de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (DMEL). Plusieurs de nos projets ont introduit une approche d'*équipe soudée et unifiée*, où tous les partenaires des projets individuel se réunissent pour assister aux réunions DMEL trimestrielles afin d'examiner les indicateurs et de réfléchir conjointement aux réalisations dans un espace sécurisé.

### FACILITER LES MISES EN RELATION

Le fait de faciliter les liens horizontaux et verticaux avec les partenaires est un moyen de renforcer le capital social qui favorise la résilience et la pérennité des partenaires. Les outils de mise en réseau et d'analyse des réseaux sociaux peuvent être utiles pour cartographier une communauté afin de mieux en comprendre les relations, les interactions et les échanges qui s'y produisent pour déterminer les domaines à renforcer qui pourraient ouvrir de nouvelles possibilités. Nous convoquons régulièrement des partenaires pour assister à des sessions d'apprentissage conjointes. Par exemple, Lutheran World Relief n'a cessé d'établir des liens au sein de la chaîne de valeur et effectue des analyses de processus propices à l'intégration verticale des PME.

### ENVIRONNEMENT PORTEUR

Les partenaires sont mieux à même de s'acquitter de leur mission lorsqu'ils opèrent dans un contexte juridique et philanthropique porteur et inclusif. Lutheran World Relief et IMA World Health peuvent apporter leur soutien à des partenaires locaux dans les domaines du plaidoyer de politiques ou du lobbying, permettant ainsi de sensibiliser le public à des questions urgentes et de faciliter la prestation des services. Nous œuvrons également en vue de favoriser des accords entre les acteurs du développement afin d'harmoniser les politiques des bailleurs de fonds et de veiller à l'utilisation efficace des ressources limitées dont nous disposons.

## COMBIEN : Le suivi du renforcement des capacités locales

Le renforcement des capacités locales relève d'un processus complexe. Le suivi des intrants et des extrants ne suffit pas à lui seul pour mesurer l'impact. Par exemple, connaître une compétence technique ne revient pas à l'appliquer de manière systématique, pas plus que le fait de posséder un manuel de gestion financière ne garantit la bonne gestion des fonds. Lutheran World Relief et IMA World Health donnent la priorité à la **performance** en mesurant la *réalisation* pour dresser un état des lieux complet.

### Des mesures d'échantillon complètes comprennent :

**INTRANTS :** Contrôler la mobilisation des ressources.

Effectuer des enquêtes participatives auprès des partenaires afin d'obtenir leurs retours sur la qualité et la pertinence des activités d'accompagnement.

**EXTRANTS :** Évaluer les évolutions survenues dans les cotes d'évaluation des capacités et dans le respect de normes données. Suivre les progrès réalisés par rapport au plan de renforcement des capacités pour déterminer si les activités et les points de repère sont dans les délais. Intégrer la collecte de données quantitatives dans les modèles de rapport de projet pour comprendre comment le partenaire applique ses acquisitions de nouvelles connaissances dans son travail.

**RÉALISATIONS :** Déterminer les changements de performance survenus par un examen de la qualité de la mise en œuvre du projet. Les résultats sont-ils obtenus à temps, dans les limites imparties tant en matière de champ d'application que de budget? Réaliser des enquêtes participatives sur la satisfaction des clients afin de recueillir des informations sur la qualité des produits ou des services. Évaluer les évolutions survenues au niveau des indicateurs de dotation en personnel, de budget et de bénéficiaires (si l'essor de l'organisation est l'objectif visé). Pour progresser vers un financement direct de la part de bailleurs de fonds, il faut examiner la capacité du partenaire à répondre aux critères requis du programme [NUPAS \(évaluation standardisée préalable à l'attribution de contrats aux contractants de nationalité non américaine\)](#).

**IMPACT :** Examiner comment les produits, les compétences ou les services des partenaires contribuent à l'objectif global de développement défini ensemble par les partenaires.

Les bailleurs de fonds ne se bornent pas à envisager *la capacité d'une organisation à recevoir et à gérer des fonds fédéraux directement* comme une capacité réussie en soi, mais examinent plutôt la performance des acteurs et des systèmes locaux à atteindre et à maintenir des résultats démontrables. Cette démarche s'accorde à notre expertise en matière de renforcement holistique des capacités qui se concentre sur les systèmes des partenaires et les capacités présentes parmi les acteurs et entre eux.

Quelques conseils à garder l'esprit lors de l'élaboration de cadres de suivi pour le renforcement des capacités locales :

1. Établir les mesures de performance conjointement

avec les partenaires ;

2. Utiliser plusieurs indicateurs et méthodes de collecte de données distincts ;
3. Intégrer le feedback régulier des partenaires et des parties constituantes ;
4. Inclure les capacités du partenaire à s'adapter et à influencer son système social externe ;
5. Tenir compte de notre contribution, plutôt que de l'attribution, aux changements de capacités.

*[Voir l'annexe I pour un exemple de cadre de résultats.](#)*

## Historique du renforcement des capacités locales

La famille Corus est constituée d'organisations aux antécédents de longue date en matière d'engagement envers le partenariat et le renforcement des capacités. Nous reconnaissons que ce sont les institutions locales qui sont les mieux placées pour agir au nom de leurs communautés et de leur contexte. Les organisations Corus Lutheran World Relief et IMA World Health pilotent l'esprit de partenariat de Corus, comme en atteste le soutien qu'elles apportent depuis longtemps à la collaboration avec la société civile, le secteur privé et les administrations publiques pour faire progresser l'apprentissage mutuel et promouvoir des solutions durables. La section ci-après met en évidence quelques-unes de nos réussites locales en matière de renforcement des capacités :

Fondée en 1945, l'organisation Lutheran World Relief collabore avec des organisations partenaires locales à l'élaboration et à la mise en œuvre de programmes propices au développement d'économies rurales inclusives et résilientes face au climat, à la réduction de la pauvreté et aux interventions à des situations d'urgence et aux crises humanitaires. Lutheran World Relief donne depuis toujours la priorité à l'accompagnement, en travaillant en étroite collaboration sur le plan local avec des ONG, des entreprises à but lucratif et de petits exploitants agricoles en vue de parvenir à des résultats durables.



**LUTHERAN WORLD RELIEF**

### Union des Sociétés Coopératives des Éleveurs de Tamani

**(USCET), Mali.** La région de Ségou au Mali s'est associée à Lutheran World Relief autour de trois projets entre 2012 et 2020. La création de l'USCET en tant qu'union a été officialisée en 2012 avec le soutien de Lutheran World Relief, et elle comprenait à l'origine quatre coopératives membres. Lutheran World Relief a renforcé les capacités de l'USCET en dispensant à ses représentants des formations dans les domaines de la gouvernance et de la gestion financière, en facilitant la négociation conjointe de crédits et d'autres types de services, et en renforçant les ventes et le marketing coopératifs. C'est grâce à ce mentorat et à cette assistance technique que l'USCET a pu entamer une phase de croissance rapide, s'étant dotée des capacités pour augmenter le nombre des coopératives membres et la quantité de services

offerts. L'USCET a élargi sa capacité de collaboration avec des institutions publiques et privées, et elle s'attache actuellement à déterminer sa propre trajectoire, Lutheran World Relief intervenant à titre consultatif.

**Pathways to Prosperity in the Cocoa Value Chain, El Salvador, Nicaragua et Honduras.** Avec un financement provenant de la Direction des océans et des affaires écologiques et scientifiques (OES) du département d'État des États-Unis, Lutheran World Relief a travaillé entre 2012 et 2019 avec six organisations de producteurs de cacao et trois groupes de femmes dans le cadre du projet Pathways to Prosperity in the Cocoa Value Chain. Ce projet œuvrait en faveur d'une croissance économique inclusive et de la préservation des ressources naturelles au Nicaragua, au Honduras et en El Salvador, par des initiatives de renforcement des capacités des organisations de producteurs de cacao et d'élargissement de l'accès au marché pour les petits exploitants agricoles ayant adopté des pratiques agricoles durables. Lutheran World Relief a aidé à négocier de nouvelles relations commerciales et a fait se rencontrer des acheteurs de cacao, des organismes de certification, des institutions financières et des prestataires de services afin d'évaluer les besoins des producteurs, de dispenser une formation technique et d'élaborer des mécanismes de collaboration pour les activités de la chaîne de valeur du cacao. Dans le cadre de ce projet, la «trousse à outils cacao» de Lutheran World Relief's Cocoa a été publiée comme ressource pour les petits agriculteurs et les coopératives afin qu'ils disposent de guides pratiques sur toutes sortes de thèmes, tels que l'entretien des plantes, le traitement après récolte, la fermentation et le séchage, ainsi que la certification et le marketing biologiques et d'origine durable. L'objectif visé était d'aider les agriculteurs à obtenir des prix plus élevés. Cette trousse à outils a jeté les bases de l'application mobile de cacao (Cacao Móvil) de Lutheran World Relief et a servi de programme principal aux activités de renforcement organisationnel et commercial avec des coopératives, ainsi que dans les services de vulgarisation fournis aux agriculteurs par des promoteurs de jeunes qui avaient été formés dans chaque pays en tant que fournisseurs communautaires d'assistance technique.



Fondée en 1960 par un consortium d'organisations humanitaires à caractère confessionnel se donnant pour mission d'apporter des fournitures médicales aux populations pauvres, IMA World Health travaille en partenariat avec des partenaires et des administrations publiques sur le plan local en vue de renforcer les systèmes de santé, d'améliorer la santé maternelle et infantile, de prévenir et de soigner les maladies, de promouvoir la nutrition et l'eau, l'assainissement et l'hygiène, de lutter contre les violences basées sur le genre et sur le sexe et d'intervenir dans les crises sanitaires mondiales. Dans la mesure où une grande partie du système de santé africain est tributaire d'associations chrétiennes de santé et d'autres organisations confessionnelles, IMA World Health entretient depuis longtemps des relations étroites avec ces entités locales et le réseau de coordination constitué par la Plateforme africaine

des associations chrétiennes de santé (ACHAP). IMA World Health continue de promouvoir la collaboration avec des partenaires mondiaux pour assurer la fourniture de services de santé intégrés, complets et de qualité aux populations les plus vulnérables.

**Projet Santé Rurale SANRU, République démocratique du Congo (RDC).** SANRU a vu le jour en 1981 sous la forme d'un projet bilatéral géré par le Bureau médical de l'Église protestante du Congo (ECC-DOM), dont le financement est assuré par l'USAID et le ministère de la Santé de la RDC. Pendant plus de 20 ans, IMA World Health a offert son mentorat au personnel de SANRU et a appuyé une approche de développement intégré visant à renforcer les capacités d'interventions prioritaires en soins de santé primaire. SANRU a acquis sa réputation grâce à l'aide qu'il a apportée au renforcement des systèmes de santé dans des secteurs de l'ensemble de la RDC. Aujourd'hui, en tant qu'ONG enregistrée sur le plan national, SANRU est devenu un bénéficiaire direct de fonds de l'USAID, de la Banque mondiale et du Fonds mondial, et a reçu et décaissé plus de 466 millions de dollars pour des services de lutte contre le VIH et le paludisme. SANRU gère actuellement un portefeuille de 130 millions de dollars et plus de 250 employés.

**CapacityPlus, Africa.** IMA World Health a collaboré avec la Plateforme africaine des associations chrétiennes de santé (ACHAP) et ses membres au renforcement de ressources humaines pour la santé et à l'intégration réussie d'organisations confessionnelles dans les systèmes de santé nationaux et la communauté des ressources humaines pour la santé. Partout en Afrique, les organisations confessionnelles jouent un rôle important dans les systèmes de santé, en assurant la formation d'une part importante des travailleurs de la santé, ainsi que la gestion de nombreux établissements de santé qui desservent principalement des régions rurales et isolées. Entre 2009 et 2015, IMA a renforcé les partenariats parmi les organisations confessionnelles entre les organisations de prestation des soins de santé, les installations, les établissements de formation et les ministères nationaux de la santé en vue de soutenir des systèmes intégrés de ressources



humaines pour la santé. Le projet CapacityPlus, financé par l'USAID, a renforcé la communauté des organisations confessionnelles des soins de santé en favorisant d'une part le partage d'information et d'expertise entre les membres de l'ACHAP ainsi qu'avec la communauté élargie, et d'autre part une meilleure intégration des politiques et des procédures des organisations confessionnelles, ainsi qu'un système visant à améliorer la gestion, la rétention et la productivité des ressources humaines.

## Programme d'apprentissage

S'appuyant sur de solides antécédents de partenariat local, Lutheran World Relief et IMA World Health ont d'ores et déjà adopté une approche orientée vers la localisation, la réflexion sur les systèmes et Capacité 2.0. La famille Corus a posé les fondements nécessaires pour continuer à innover sur nos points forts et à maintenir une expertise unique de renforcement des capacités des partenaires, guidée par notre esprit de partenariat. À l'avenir, nous devons privilégier une compréhension plus approfondie des liens que tissent les partenaires horizontalement et verticalement en vue de former un système fortement performant. Il nous faut nous doter de nos propres cadres, outils et approches de mesure qui nous aident, avec nos partenaires, à évaluer, à planifier et à renforcer les capacités de Capacité 2.0 en matière de performance des systèmes.

### Prochaines étapes de notre programme d'apprentissage :

- **Définir notre stratégie de partenariat :** Guidés par notre engagement en matière de localisation, nous devons élaborer une politique de partenariat élargi qui énonce les modalités à observer quant au moment propice pour conclure un partenariat, aux critères de choix de nos partenaires et à la meilleure marche à suivre pour déterminer notre rôle en vue de renforcer les capacités dans nos relations.
- **Élargir notre boîte à outils d'accompagnement :** Nous devons continuer à mettre en œuvre notre modèle par la promotion d'outils tels que les cadres de détermination de la portée des partenaires, des auto-évaluations des capacités organisationnelles et des feuilles de route de repère de progression, tout en recueillant des données probantes pour ancrer notre travail.
- **Développer les capacités du personnel en :** Nous voulons faciliter les opportunités d'apprentissage au sein de l'ensemble de notre personnel afin d'adapter et d'appliquer notre approche de renforcement des capacités.
- **Identifier un point focal :** Créer un rôle consultatif de renforcement des capacités locales pour harmoniser les approches et adopter de manière proactive les bonnes pratiques dans les projets, les pays et les régions.
- **Créer un espace de partage des ressources, répondre à des questions et saluer les réussites!**

## Ressources

### ORGANISATIONS DE RESSOURCES

Les organisations de ressources suivantes offrent des formations et des services de qualité aux partenaires en complément de nos efforts locaux de renforcement des capacités.

- **AMEA.** L'Alliance de l'écosystème du marché agroalimentaire (AMEA, de l'anglais « Agribusiness Market Ecosystem Alliance ») œuvre à l'élaboration d'un système d'accélération de la professionnalisation des organisations d'exploitants agricoles et d'incitation à l'amélioration de la qualité des services.
- **Humentum.** Humentum offre des formations idoines sur les règles et règlements de l'USAID, le cycle de gestion des projets et le développement des ressources humaines.
- **Root Capital.** Les services de conseil de Root Capital aident les entreprises en leur dispensant des formations interactives et personnalisées.
- **Root Change.** Le service Pando de Root Change fournit une analyse en ligne des réseaux sociaux qui est intégrée aux résultats de l'enquête sur le feedback des parties prenantes.
- **ScopelInsight.** ScopelInsight professionnalise les entreprises de l'agroalimentaire à grande échelle grâce à une approche en cinq étapes axée sur les données.
- **SEEP Network.** Le réseau SEEP Network facilite l'apprentissage et la collaboration multisectoriels dans les domaines de l'agriculture et de la sécurité alimentaire, les marchés résilients, la finance responsable, les groupes d'épargne et l'autonomisation économique des femmes.

### BIBLIOTHÈQUE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

- Osterhouse, James and Gary Teja. *Masterful Mentoring: The Role of Mentoring in the Local Church*
- Root Change – *New Directions in Local Capacity Strengthening: Embracing a Systems Perspective*
- SNV – *Capacity Development in Practice*
- Projet Stopping as Success – *Capacity Development in Responsible Transitions*
- Projet Stopping as Success – *Effective INGO Transitions Throughout the Project Cycle*
- Projet Stopping as Success – *Guidelines for Joint Learning and Mutual Capacity Strengthening*
- USAID – *Collaborating, Learning and Adapting*
- USAID – *Human and Institutional Capacity Development (HICD) Handbook*
- USAID – *Introducing USAID's Forthcoming Local Capacity Development Policy*
- USAID – *Local Capacity Development: Suggested Approaches*
- USAID – *Local Systems Framework*
- USAID – *Self-Reliance Learning Agenda Paper Series on Capacity and Capacity Strengthening*

# Annexe I

## EXEMPLE DE CADRE DE RÉSULTATS

Un cadre de résultats bien défini fournit la structure nécessaire à un suivi efficace.

Voici un exemple de cadre propice au développement holistique à long terme de partenariats qui permet de faire le suivi de chaque élément de la chaîne de résultats afin de déterminer si nous contribuons à l'impact souhaité :

	<b>INTRANTS</b>	<b>EXTRANTS</b>	<b>RÉALISATIONS</b>	<b>IMPACT</b>
<b>ÉLÉMENTS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partenariat de confiance</li> <li>Ressources</li> <li>Accompagnement efficace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les partenaires possèdent les connaissances, les compétences, les structures, les relations et l'engagement nécessaires pour offrir des produits et des services de qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les partenaires sont efficaces, compétitifs, résilients et durables dans la fourniture de services inclusifs ou la satisfaction de la demande du marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les communautés et les clients utilisent les produits et les services disponibles en soutien à leur santé, à leurs moyens de subsistance, à leur sécurité et à leur autosuffisance</li> </ul>
<b>EXEMPLES D'INDICATEURS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Résultats qualitatifs tirés de discussions de réflexion sur le partenariat</li> <li>Montant des fonds versés ou des ressources distribuées</li> <li>Niveau de satisfaction du partenaire quant à la qualité et à la pertinence de l'accompagnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évolution de la cote OCA</li> <li>% de repères atteints ou d'actions accomplies dans le plan de renforcement des capacités</li> <li>% de normes techniques respectées</li> <li>% de rapports sous-bourse (financiers et programmatiques) dans les délais/sans erreurs</li> <li>Utilisation de nouvelles capacités par les partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Résultats des évaluations de performance technique</li> <li>Pérennité de l'organisation (financement total / nombre de bailleurs de fonds)</li> <li>Évolution de la cote de performance annuelle de l'organisation</li> <li>Évaluation positive du bailleur de fonds/nouveau partenaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évolution des indicateurs de développement du projet (par ex., revenu familial, indicateurs de santé, etc.)</li> <li>Satisfaction des clients à l'égard des produits et services reçus</li> </ul>
<b>SOURCE / OUTILS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accord de partenariat/projet</li> <li>Enquête auprès des partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Outil OCA</li> <li>Plan d'action des capacités</li> <li>Rapports sur les projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indice de performance de l'organisation (OPI)</li> <li>IWA 29 Évaluation de la portée pour les organisations d'agriculteurs</li> <li>Évaluation NUPAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi des objectifs du projet</li> <li>Enquête de satisfaction des membres/clients</li> </ul>

Ce guide a été élaboré selon l'optique et sous la direction d'Allyson Bear, de Paul Macek et de Dennis Cherian, avec le soutien de Meg Kinghorn, consultante, à l'issue de longs entretiens avec des membres du personnel et des partenaires en vue de comprendre l'historique, les approches et les outils d'accompagnement des organisations Corus Lutheran World Relief et IMA World Health.



CORUSINTERNATIONAL.ORG