

# Renforcement de Capacité

**RENFORCER LA CAPACITÉ DES  
PARTENAIRES POUR UN PARTENARIAT  
EFFICACE ET L'EFFICACITÉ DE L'AIDE**



AHM2 – Gouvernance  
UPEC- Créteil

Aloysius John  
Janvier 2015

# Acquisition de connaissance

2

- Comprendre ce qui est une organisation et sa structuration
- Comprendre ce qui est le renforcement de Capacité
- Comprendre le lien entre le renforcement de capacité, gouvernance et le partenariat.
- Comment le renforcement de capacité est concrètement traduit dans le cadre de partenariat.  
Initiation aux méthodes de renforcement de Capacité.

## Méthode pédagogique

- Exposé théorique et conceptuel ; Réflexion à partir des exemples concrets pour mieux comprendre la démarche de R.D.C
- Travail en groupe sur des cas concrets

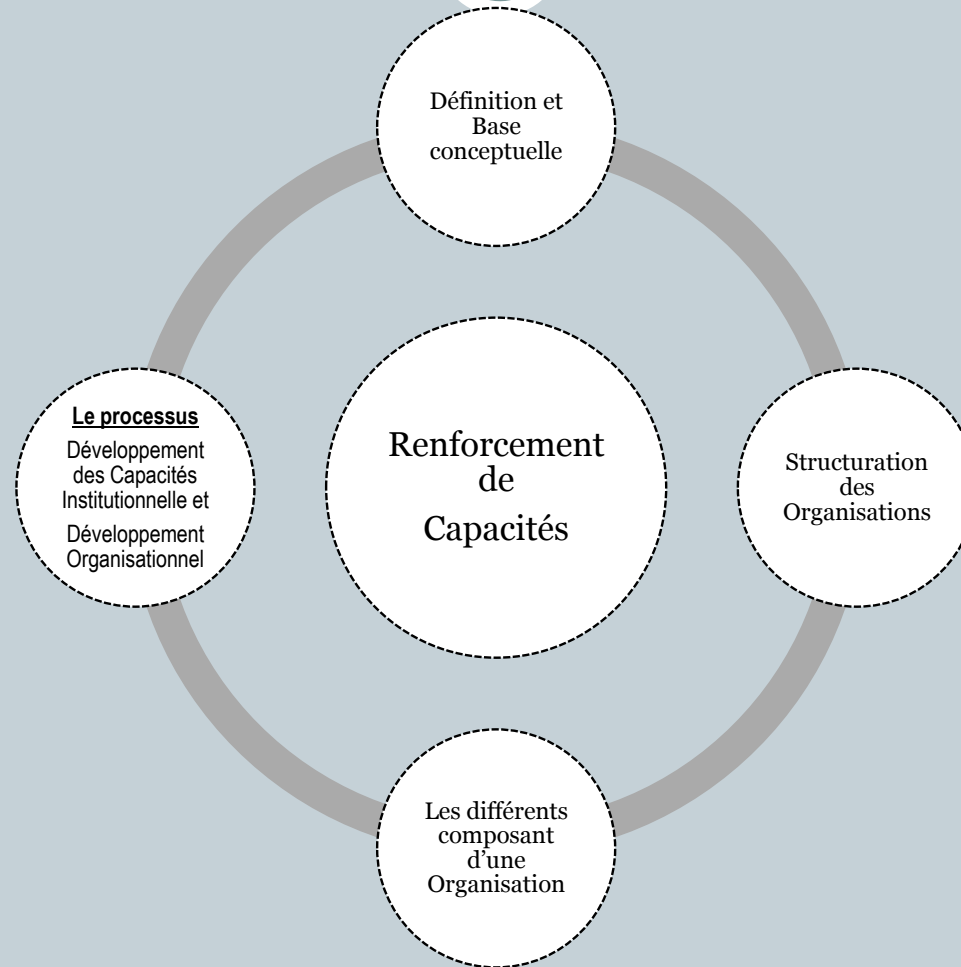
# Introduction

3

- Depuis fin 1980, la démarche de renforcement de capacité a pris sa place progressivement dans le cadre de partenariat. Il est devenu un moyen de promouvoir la qualité d'intervention du partenaires.
- C'est un moyen de rendre le partenaire capable d'acquérir des compétences, des connaissances et du savoir-faire. Il est également un partage de savoir et savoir-faire.
- Le renforcement de capacité doit être appréhendé dans la perspective de rendre le partenaire capable ("empowerment") pour qu'il puisse aller vers une autonomie de fonctionnement dans les opérations.
- Renforcement de Capacité est une démarche stratégique dans le cadre de partenariat pour que les partenaires puissent agir avec efficacité pour la mise en œuvre des programmes humanitaires.

# Plan de cours

4



# Définition et Cadre Conceptuel

5

## **Qu'est ce que c'est le Renforcement de Capacité Et Pourquoi renforcer les organisations**

# Cadre conceptuel

6

On utilise généralement l'expression «renforcement des capacités », On utilise aussi deux autres termes qui sont complémentaire : «*Capacity development* » et « *capacity building* ». Le concept de C.D désigne l'idée d'un un processus constant qui tient compte de l'existant.

- Le concept capacité renvoi à l'aptitude à exercer des fonctions, fixer des objectifs, bref capable de s'organiser, s'orienter et se mobiliser pour atteindre les objectifs.
- Le renforcement de capacité est assez vaste et il englobe une variété d'activités toutes ayant comme objectif de rendre l'organisation capable de produire des résultats en s'orientant, s'organisant et en se mobilisant.
- Le renforcement de Capacité est un moyen d'assurer la bonne gouvernance, car elle renvoie à l'action de piloter un système, de **coordonner** une action collective dans laquelle l'ordre organisationnel est une priorité et qui est négocié entre les acteurs du système . Ce terme connote des capacités exercées par les multiples acteurs et traduirait la multiplicité de lieux de décision, souvent de l'ordre de politique, stratégique et opérationnel.

# Définition de Renforcement de capacité

7

- Selon la définition du PNUD, c'est le processus par lequel les particuliers, les organisations et les sociétés acquièrent, développent et entretiennent les aptitudes dont ils ont besoin pour définir et réaliser leurs propres objectifs de développement.
- Le renforcement de capacité est assez vaste et il englobe une variété d'activités toutes ayant comme objectif de rendre l'organisation capable de produire des résultats en s'orientant, en s'organisant et en se mobilisant.
- Le renforcement de Capacité est un moyen d'assurer la bonne gouvernance, car elle renvoie à l'action de piloter un système, de **coordonner** une action collective dans laquelle l'ordre organisationnel est une priorité et qui est négocié entre les acteurs du système .

# Renforcement de Capacité

## Pourquoi faire ?

8

- Répondre aux besoins d'évolution d'un partenaire. Ces besoins sont, soient exprimés ou identifiés.
- Quand un partenaire est face à une situation qui demande plus de professionnalisme (tsunami, urgence)
- Quand il y a un problème, une situation de crise dans le cadre de partenariat. C'est un moyen de répondre à ces problèmes d'une manière pro-active.
- Dans le cadre d'aide efficace, il est indispensable d'avoir des organisations capables de produire les résultats attendus.



# Les Différentes approches de Renforcement de capacités

9

Le renforcement de Capacité doit être engagé avec méthode, car il s'agit à travers des objectif d'accroître les moyens des individus et des institutions de manière durable afin d'améliorer leurs compétences et leurs aptitudes à résoudre les problèmes. Par conséquent il faut employer la méthode appropriée pour les problèmes donnés. Il existe différentes approches méthodologique :

- **L'approche organisationnelle**

Cette approche considère qu'une organisation est la clé du renforcement. Mais, il n'existe pas de manière unique pour renforcer les capacités organisationnelles (Kaplan et Soal, 1995). C'est pourquoi, elle essaie de repérer et de développer les composantes ou les éléments de capacité d'une organisation, c.-à-d. les compétences, les systèmes, le leadership, etc. Cette approche est étroitement liée à la théorie bien connue des organisations et du changement organisationnel.

- Ex; Une ONG au Liban)

# Les Différentes approches de Renforcement de capacités

10

## L'approche institutionnelle

Il s'agit dans cette approche, de stimuler la création de connaissances et d'accès aux règles formelles et non-formelles. L'approche institution-nelle entend développer les facultés créatives, de changement, de mise en œuvre et d'apprentissage à partir des procédures et des règles qui régissent la société. Cette approche stimule la création de connaissances et d'accès aux « règles formelles et informelles » et met l'accent sur des éléments tels que les lois, les règlements, les mentalités, etc.

(Le Sri Lanka après le Tsunami)

## L'approche systémique

L'approche systémique offre une vision pluridimensionnelle du renforcement des capacités : L'Organisation est prise comme un ensemble de systèmes, à plusieurs niveaux corrélés, dans lequel chaque système se conjugue et se rattache aux autres. Elle conçoit donc le renforcement des capacités comme une intervention à plusieurs niveaux et auprès de divers acteurs, dans des processus, des liens et des relations de pouvoir. Généralement il y a quatre niveaux de capacités (individuel, organisationnel, sectoriel / de réseau, et l'environnement porteur) et qui souligne la nécessité d'avoir connaissance et de pouvoir travailler sur les relations entre ces niveaux, cest à dire

**"les acteurs et le système"**<sup>1</sup>

[partenaire au Niger](#)

(Ex. [Modèle d'organisation intégral et son application dans le suivi d'un](#)

- **L'approche participative**

Cette approche insiste sur les moyens utilisés pour atteindre les objectifs de développement. Elle se fonde sur un développement non hiérarchique, centré sur l'individu qui nécessite donc une forme participative et autonomisante du renforcement des capacités, avec l'appropriation comme

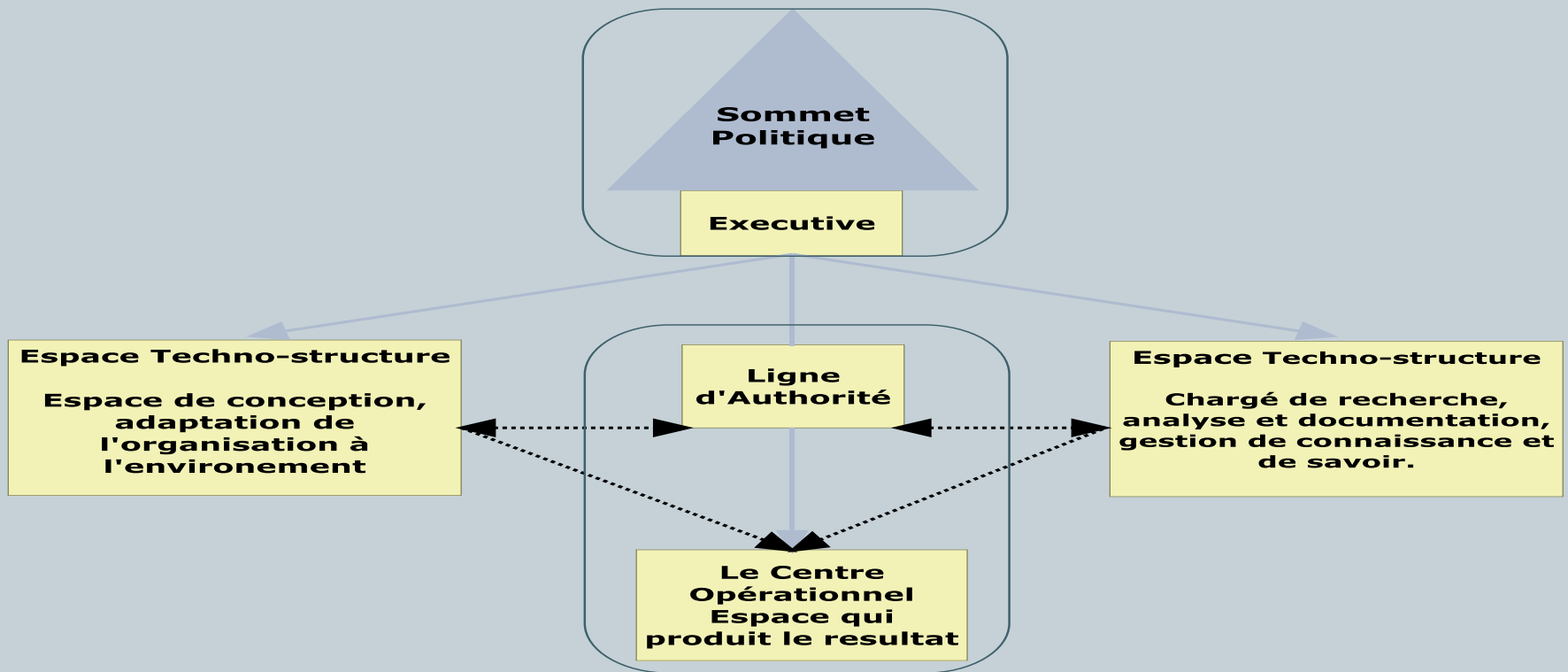
élément central. Il s'agit d'essayer de repérer et d'utiliser les compétences locales, travailler avec les acteurs concernés et élaborer des modèles appropriés. Pour ce faire, parfois, il faut d'abord commencer par reconstruire la capacité de leadership dans l'organisation et puis la capacité des autres acteurs dans l'organisation.

## Evolution et Fonctionnement d'une Organisation Organisation à Modèle Intégré

# Fonctionnement d'une Organisation

13

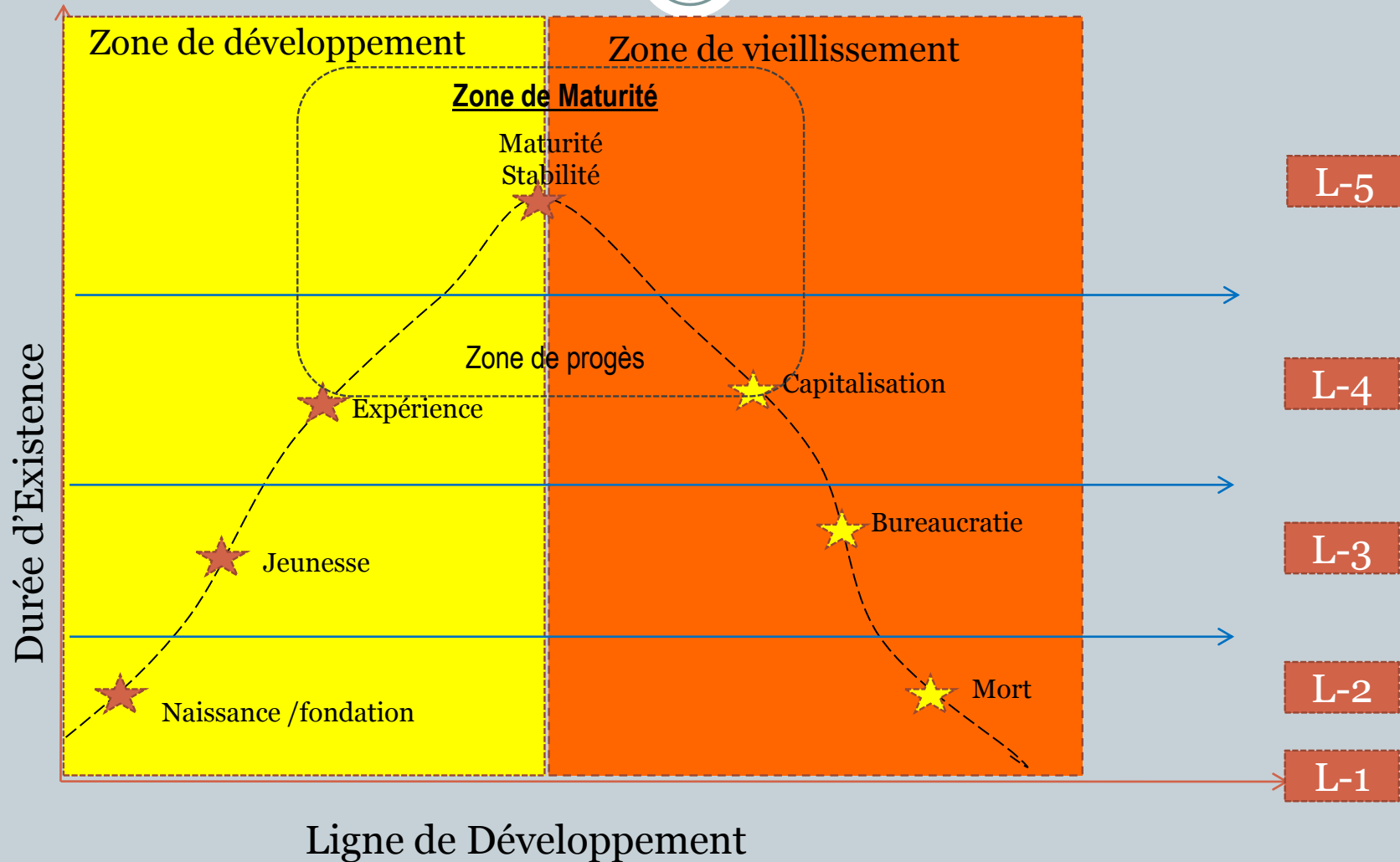
## Fonctionnement de l'Organisation



Modèle de H.Mintzberg  
Adapté par A.John  
Janvier 2013

# Les Cinq Niveaux de Développement d'une Organisation

14



# Les Cinq Niveaux de Développement d'une Organisation

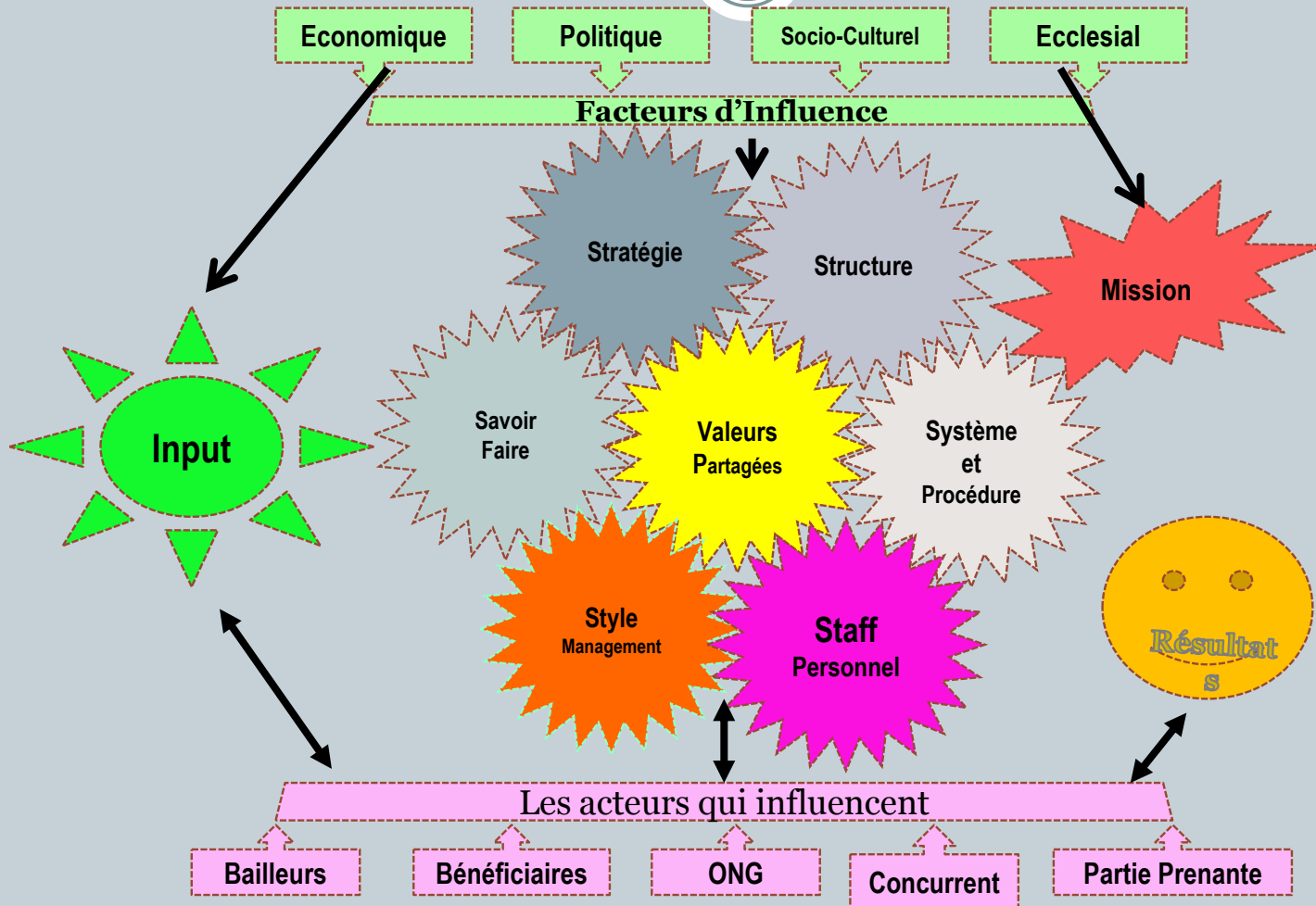
15

- **La vie d'une organisation poursuit cinq niveaux de croissance :**
  - L1: Le niveau de fondation ou création de l'organisation.
  - L2 : Le niveau de développement ou de croissance
  - L3: Le niveau d'établissement de l'organisation
  - L4: Le niveau de consolidation et de gestion
  - L5: Le niveau de rendement optimal

Le renforcement de Capacité est un moyen, de développer la capacité d'une organisation dans le cadre de son évolution organisationnelle. La zone de progrès est l'espace prioritaire à partir duquel se construit la collaboration pour renforcer et améliorer la qualité de travail du partenaires.

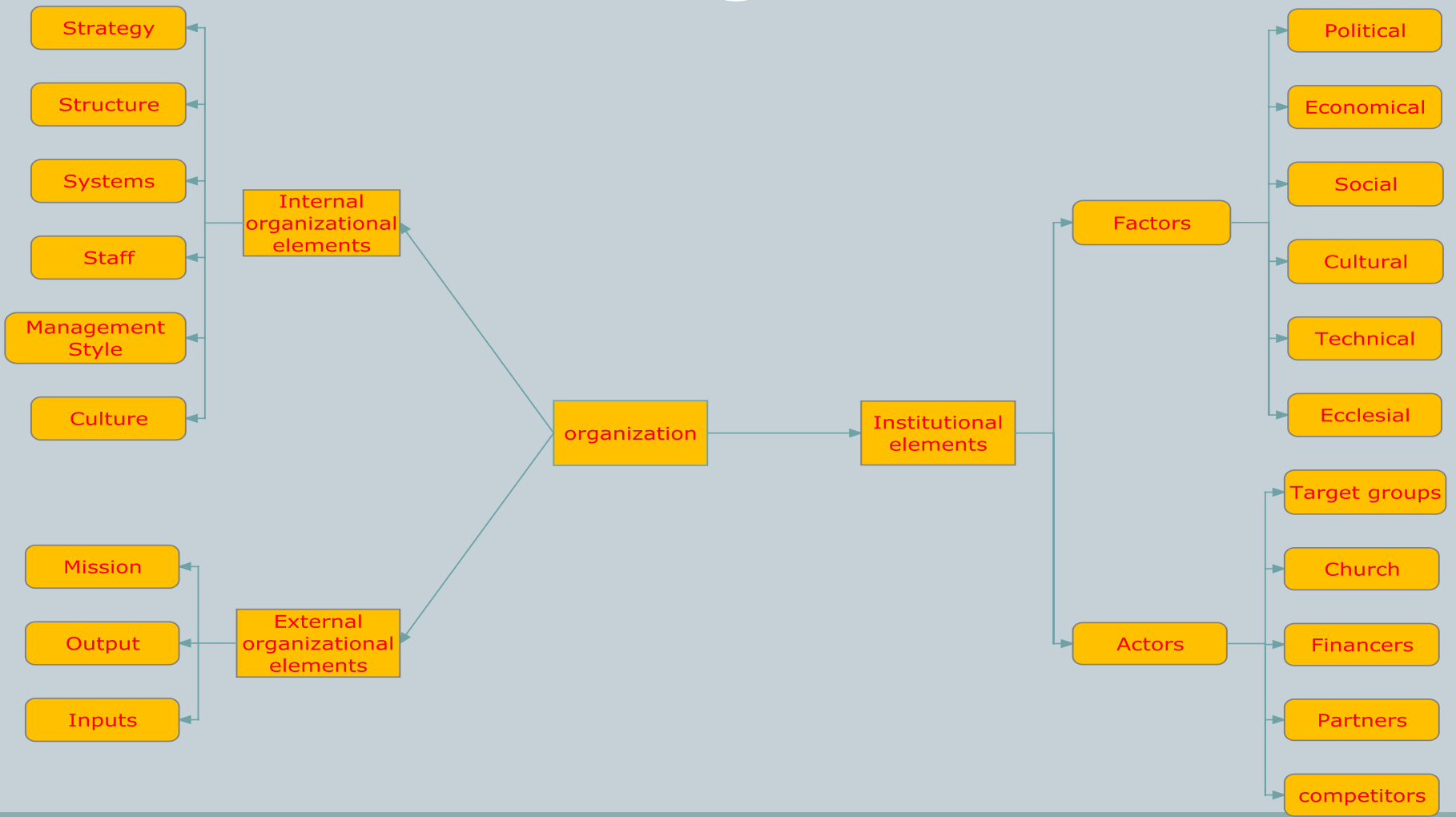
# Modèle Intégré d'Organisation

16



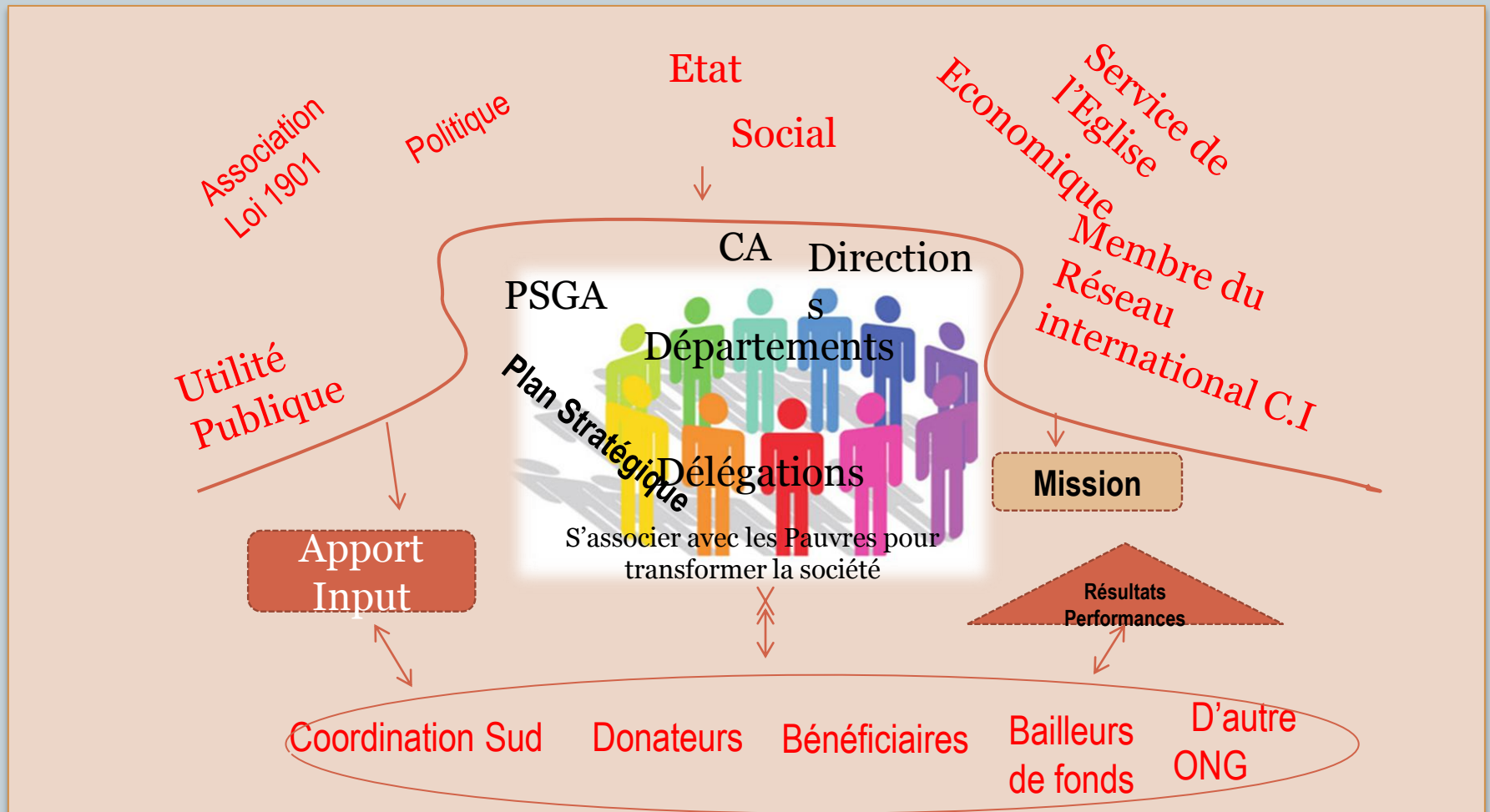
Source : Adapted from IOM –MDF and McKinsey's 7s  
Aloysius John 12/2011





# Une ONG Française

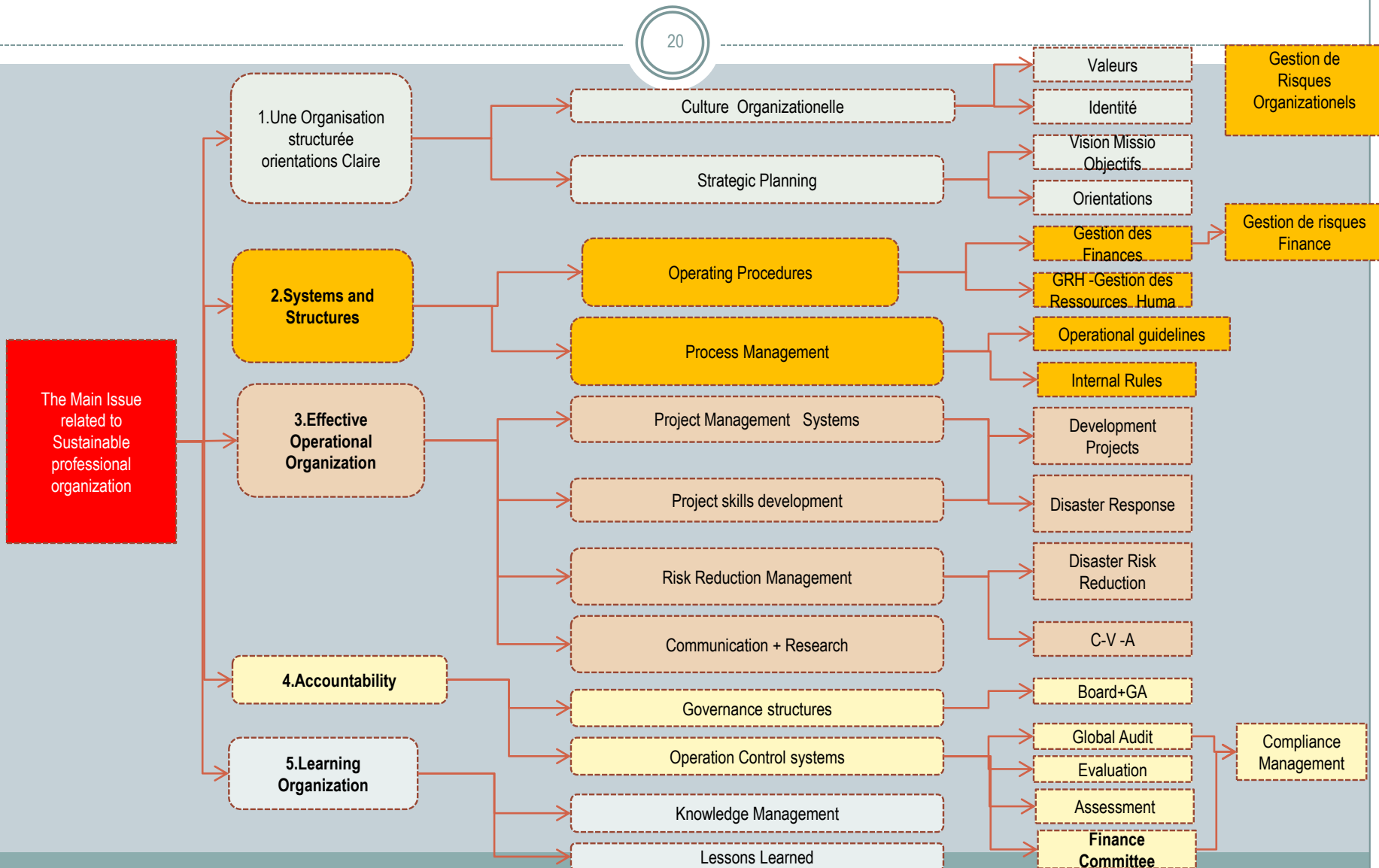
18



## Les éléments structurant d'une Organisation

## Le Processus de Renforcement de Capacité

# Les elements structurant d'une Organisation efficace



# Cycle de Renforcement de Capacité



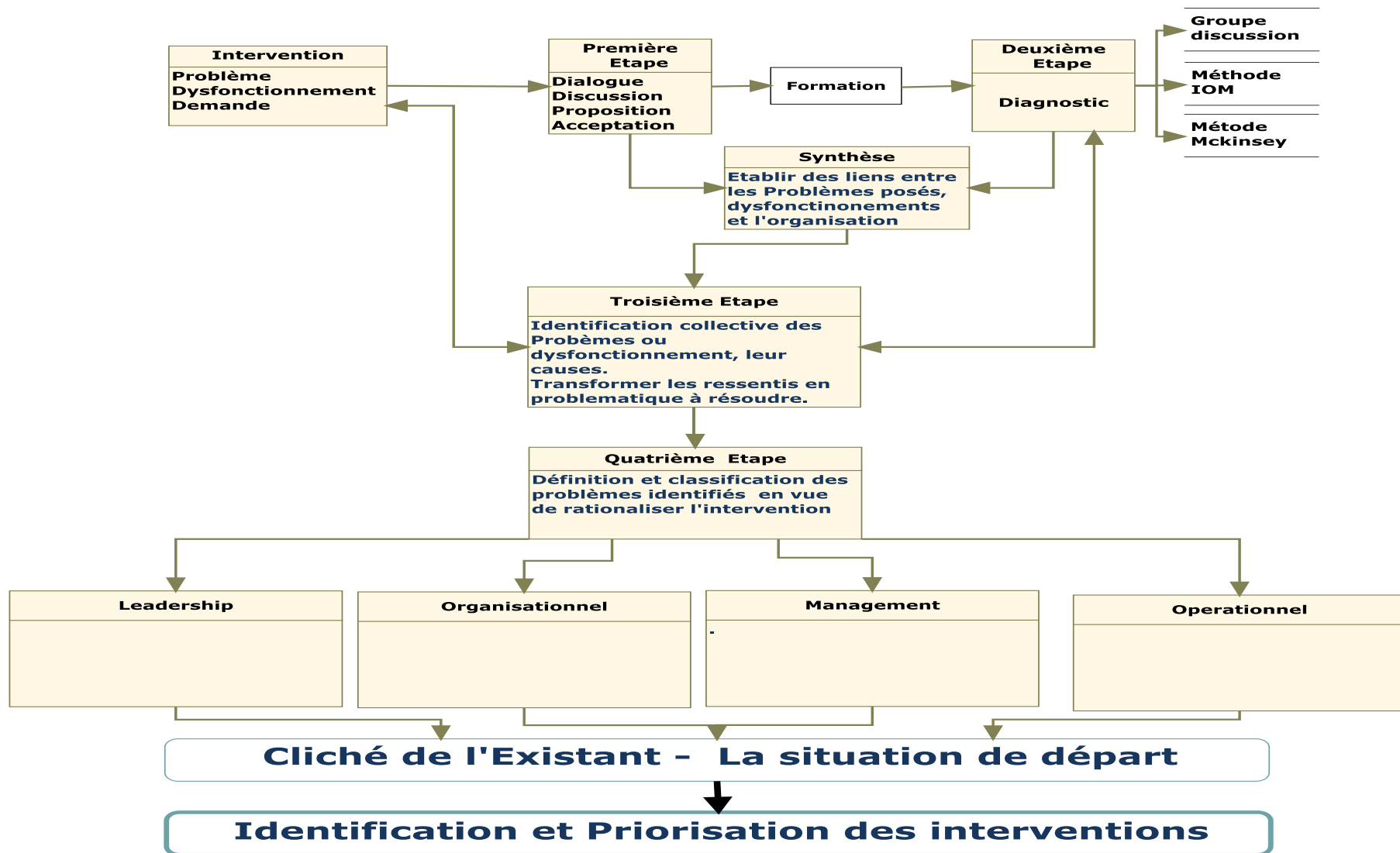
# Processus de Développement Organisationnel (Développement Institutionnel et Renforcement Organisationnel)

22

- Le processus de développement Organisationnel se met en route à partir d'un besoin exprimé du partenaire, d'un problème identifié ou bien une nécessité d'évolution ressentie. La démarche s'inscrit alors dans un processus de développement de Capacité en vue d'améliorer la capacité du partenaires et aussi pour une meilleur qualité de partenariat.
- La première étape est le diagnostic qui consiste à identifier les problèmes ou les domaines qui ont besoin d'être améliorés. Cela se fait avec l'aide des outils divers. Il pourrait être un auto diagnostic ou un diagnostic externe.
- Le diagnostic indique les axes de progrès organisationnel et institutionnel et pourra se traduire de diverses manières (cf image suivante)
- Une fois l'axe de progrès est travaillé et des actions mises en œuvres, il s'agira de l'accompagner pour aider le partenaires à retrouver l'efficacité voulue.
- Enfin il faut mettre en œuvre un plan de travail et de suivi avec une évaluation régulière.

- Ce processus est engagé en étroite collaboration et dialogue avec le partenaire concerné. Il ne peut être nullement forcé sur le partenaire.
- Souvent ce processus engage aussi une analyse de risque du partenaires pour l'aider à mieux saisir les problèmes et les questions relatives à son évolution.
- Plusieurs types d'actions pourraient être engagées, allant du diagnostic au mise en place des standards, ou bien une solution à un problème donné et parfois jusqu'à la mise en œuvre d'un plan stratégique et gestion de changement.

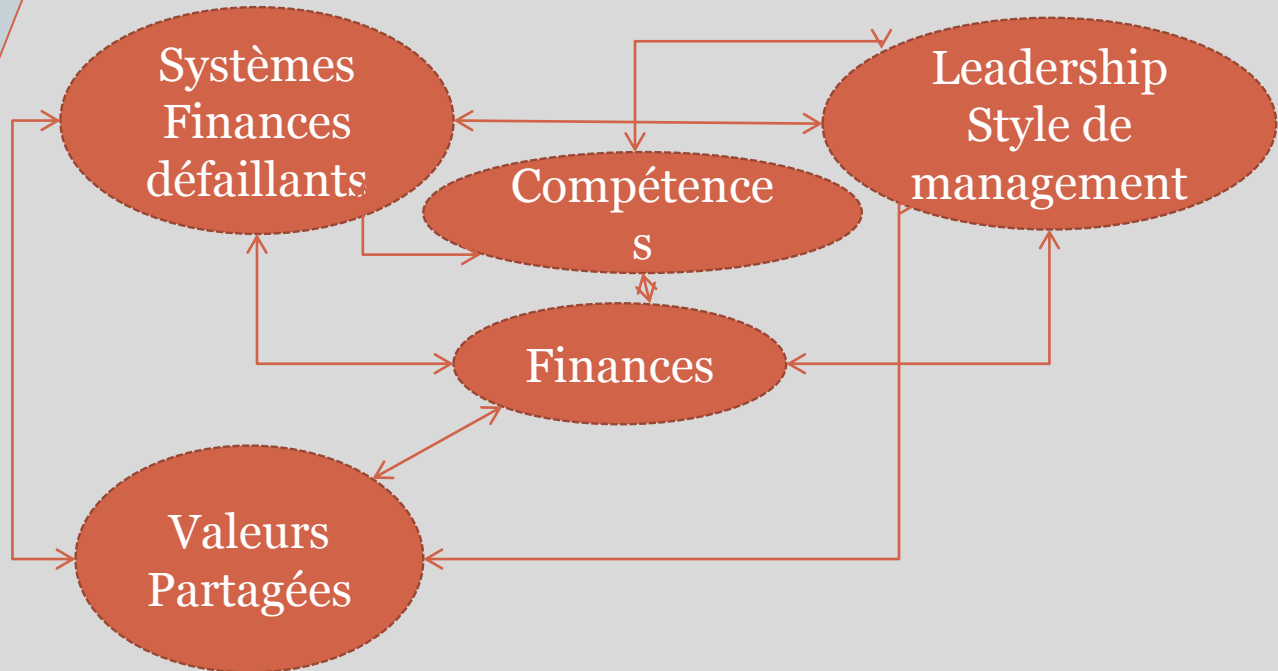
# Diagnostic, Réperage de Problème et Intervention



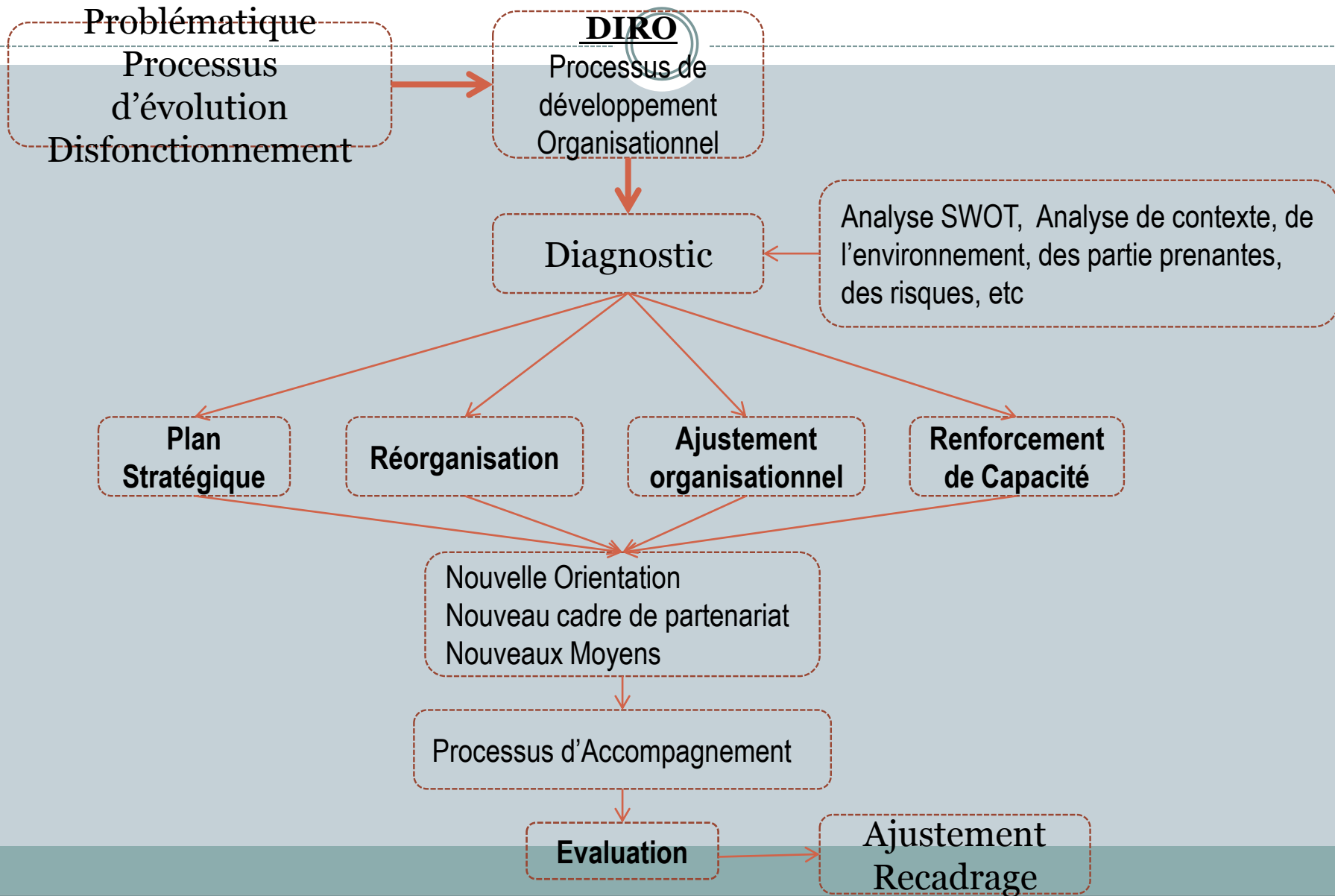


# Relation entre les facteurs

Manque de rapport  
Rétard  
Audit défaillant



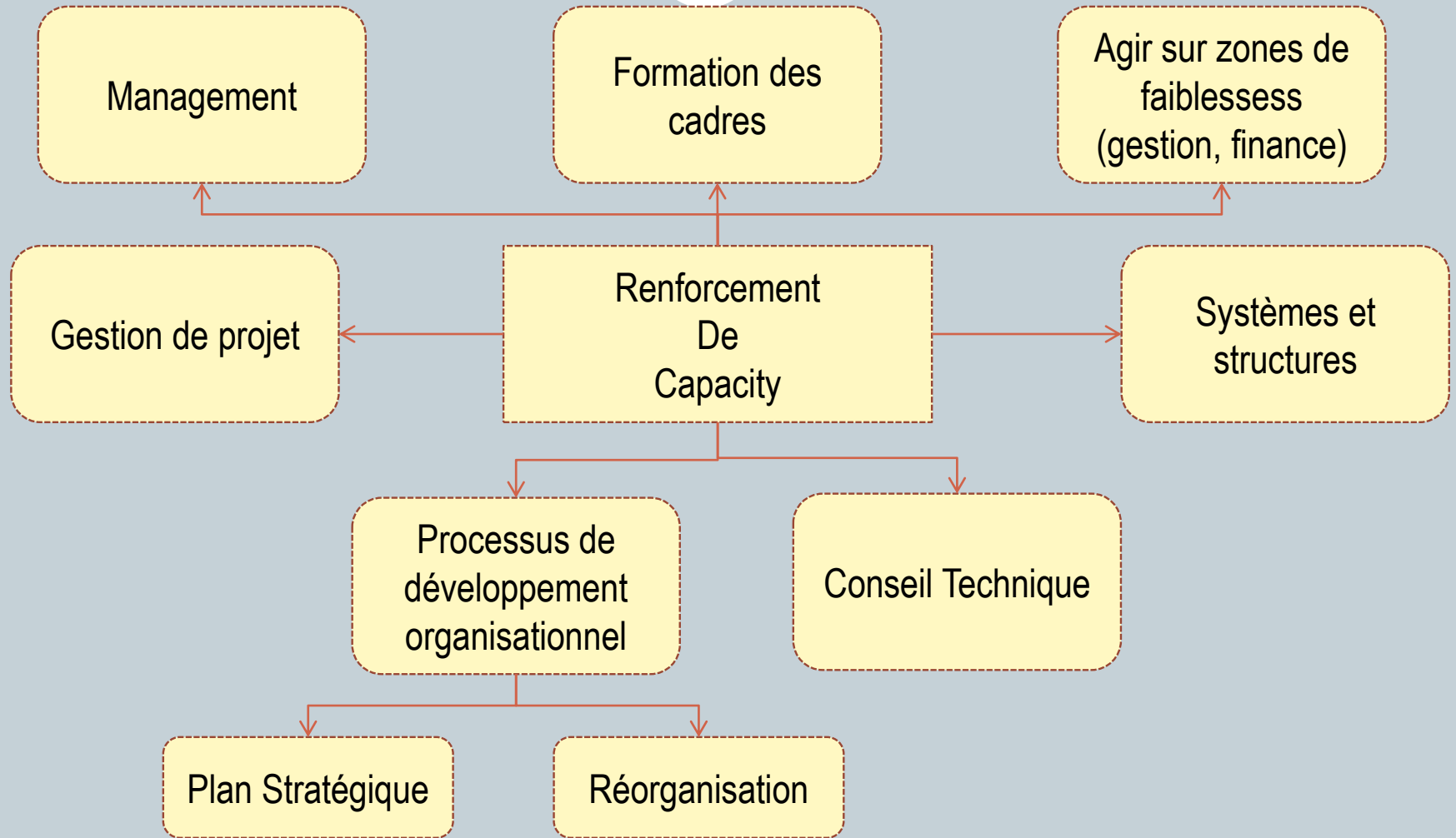
# Processus de Développement Organisationnel (Développement Institutionnel et Renforcement Organisationnel)



# Les Domaines de R.D.C

- Les domaines de renforcement de capacité sont assez divers et variés. Les différents appui de renforcement consentis sont les suivant :
- **Management**
  - La formation des dirigeant et la direction
  - Formation des cadres dirigeants et les cadres intermédiaires
  - Appui au développement du Conseil d'administration etc.
- **Opérationnel**
  - Gestion de projets
  - Mise en place des systèmes et structures
  - Appui ou développement dans les domaines de gestion, finance o RH.
- **Processus de développement Organisationnel**
  - Plan stratégique
  - La réorganisations
  - Elaboration des politique et dossiers de références..

# Domaine de Renforcement de capacity



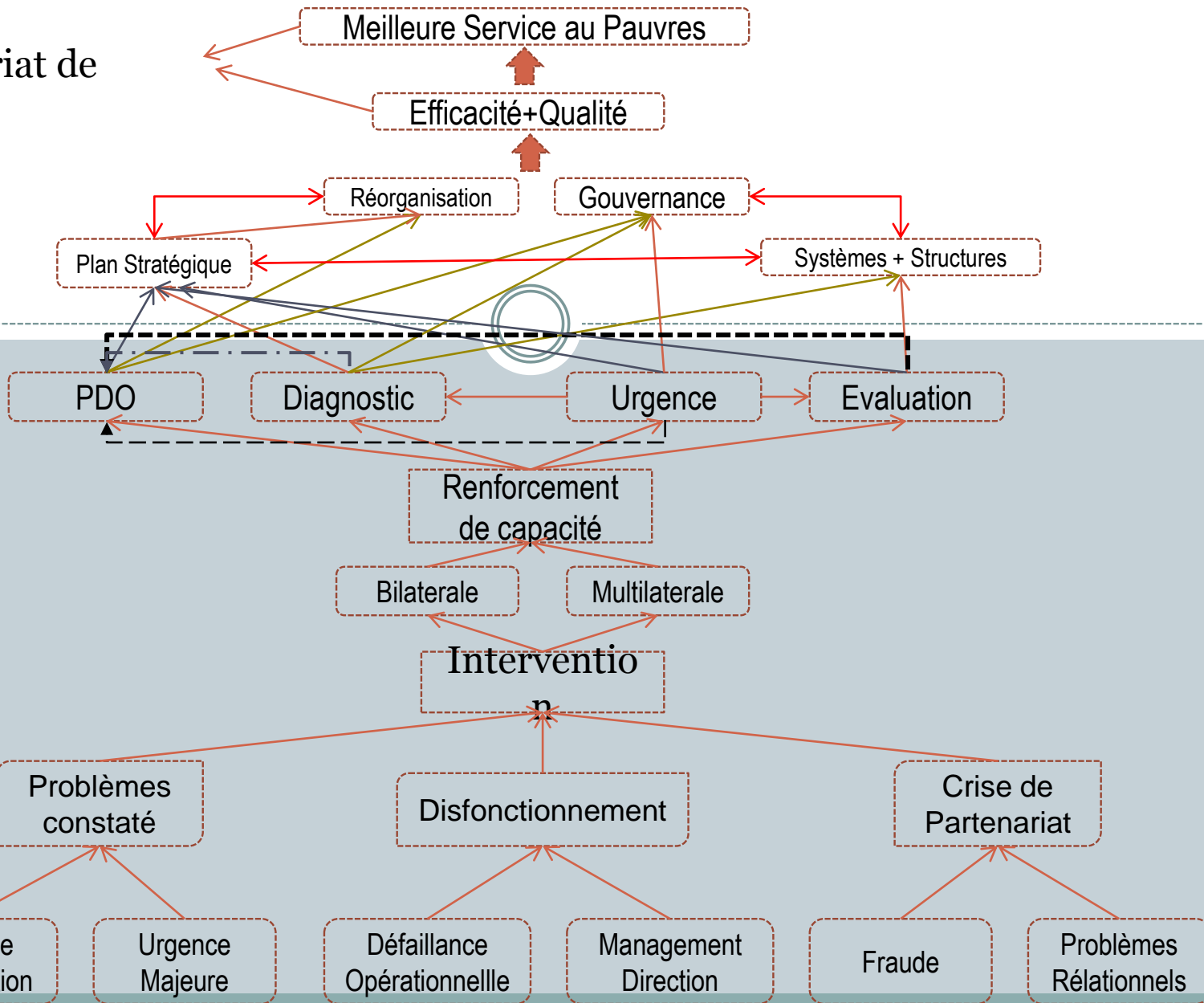
# Renforcement de Capacité

## Pour un partenariat efficace et de Qualité

- Différents facteurs contribuent à trois types de problèmes : Problèmes liés aux conjoncture, disfonctionnement ou une crise de partenariat.
- Ces problèmes une fois identifiés, conduit à une intervention bilatérale ou multilatérale en fonction du nature de l'organisation, pour développer la capacité du partenaire.
- Ce Développement de capacité s'effectue :
  - directement à partir d'une conjoncture (urgence Majeure)
  - suite à une évaluation
  - A partir d'un diagnostic
  - un plan stratégique dans le cadre de développement organisationnel
- Toutes ces intervention conduisent à
  - Un plan stratégique
  - Structure de gouvernance
  - Systèmes et structures
  - Une réorganisation
- L'ensemble de ces démarche visent à améliorer la capacité du partenaire et la qualité de ses services au bénéficiaires.
- C'est un moyen important pour développer un partenariat efficace.

# Renforcement de Capacité – Pour un partenariat de qualité

Partenariat de  
Qualité



## Questionnaire de Diagnostic organisationnel

<b>Leadership</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Engagement des responsable aux objectifs globaux Organisationsnel.						
Les responsable recherche un retour sur le travail des collaborateurs.						
Les responsables manifeste une attitude responsable.						
Les responsable utiliser les indicateurs de performance						
Les responsable pratique la bonne gouvernance.						
Les responsable donne des moyens pour s'améliorer.						
Les responsables portent un intérêt dans la relation partenariale						
Attention à la redavability envers les bénéficiaires						
Souci de Renforcement de capacité des collaborateurs						
Souci de performance optimale.						
Les responsables sont accessible.						
Intérêt manifest pour promouvoir l'innovation						
Attention particulière au partenariat et les bénéficiaires						
Responsable soutien l'amélioration de capacité des collaborateurs						
<b>Total</b>						
<b>Donné corrigé : coefficient 10</b>						

<b>Politique et Stratégie</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1 Prise en considératin des besoins de partie prenantes						
2 Analyse des dynamiqued'évolution des bénéficiars, partenaires						
3 Une analyse des besoins des partenaires et leur préoccupation						
4 Prise en considération des facteurs économique, politique et sociaux						
5 Analyses des données des partenaires et leur environnement						
6 Des processus claires pour définir les objectifs et stratégies LT, MT,CT						
7 Prise en considération des Forces et Faiblesses						
8 Intégration des principes de qualité et amélioration constante						
9 Souci d'intégrrer les objectifs des départements dans la stratégie						
10 Mise en œuvre d'unplan d'action avec but, indicateur et Processus de suivi						
11 Communication of stratégieaus salariés et aus partie prenantes clefs						
<b>Total</b>						
<b>Donné corrigé : coefficient 20</b>						

# Questionnaire de Diagnostic organisationnel-2

<b>Collaborateurs</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1 Adéquation entre la stratégie Générale et la politique et plan RH						
2 Politique d'employabilité interne et possibilité de développement de l'individu						
3 Politique de recrutement en adéquation avec la stratégie de l'organisation						
4 Appraisal of employee performance.						
5 Analyse de besoin en terme de renforcement de capacité						
6 Formation continue des salariés						
7 Permettre aux salariés d'utiliser leur potentiels efficacement						
8 Motiver les équipes à travailler en ensemble et devenir source d'innovation						
9 Consultation des collaborateurs sur les attentes et besoins						
10 La vision et la mission sont partagée avec les collaborateurs						
11 Identifier les bonnes pratiques et partager avec les salariés						
12 L'organisation a des données sur la performance de l'organisation						
13 Les salariés obtiennent des récompenses pour leur performance						
<b>Total</b>						
<b>Données Corrigées : coefficient 9</b>						

<b>Partenaires et ressources</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1 Identification des partenaires						
2 stratégie de partenariat exists						
3 Identification des priorités des partenaires						
4 Les stratégies financières sont en phase avec les stratégie partenariat						
5 Les information sont disponible pour faciliter les prise de décisions						
6 Les managemnet prends en compte les risques divers finance et programmes						
7 Prise en compte de l'environnement dans la gestion ds ressources						
8 Prise en compte et gestion des contraintes legales						
9 Les information sont utilisées avec pertinence						
10 Les mechanisms pour utilisation des informations, rapport et audit exists						
11 Processus claire exists pour la gestion des finances et projets						
convention et contrat de partenariats existent						
<b>Total</b>						
<b>Données corrigées : coefficient</b>						

<b>Performance Clefs</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1 Mechanism pour collecter des données pour mesurer le performance intégrale existe						
2 Les performances sont régulièrement analyser et les faiblesses rectifié.						
3 Une analyse comparative des performance par an existe.						
4 Les leviers de réuissites sont identifier et analyser						
5 Les performances sont comparées avec les autres organisations semblables						
<b>Total</b>						
<b>Données Corrigée : Coefficients</b>						



<b>Processus</b>	0	1	2	3	4	5
1 Identification et définition of processus clefs						
2 Disponibilité des donné pour mesurer le processus						
3 Les responsabilité pour gerer le processus sont clariement définis						
4 Systèmes pour améliorer les projets existent						
5 La performance du processus est constamment revue						
6 Les changement sont partagé et impacte de changemnet sont revue						
7 Les besoins de partenaires sont pris en considération						
8 Il y a des mechanisms pour recueillir les besoins de partenaires et bénéficiaire						
9 Processus pour recueillir la satisfaction des bénéficiaires existent						
<b>Total</b>						
<b>Données corrigées :Coefficients</b>						

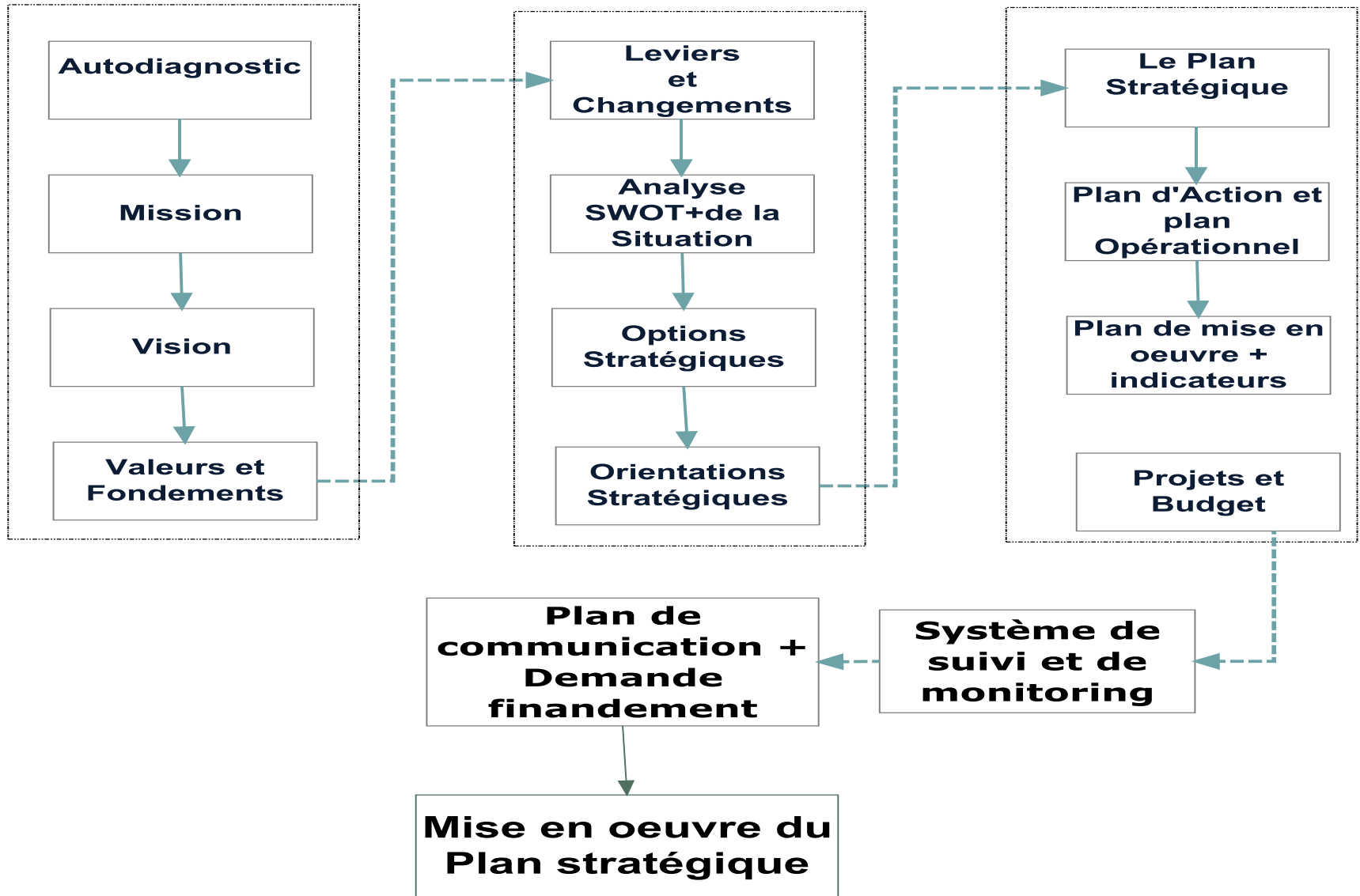
## Questionnaire de Diagnostic

<b>Résultats par rapport aux partenaires et bénéficiaires</b>	0	1	2	3	4	5
1 Mécanisms pour mesurer les besoins et experiences des bénéficiaires existent						
2 Les expériences des partenaires sont utilise pour améliorer l'impact des projets						
3 Il y a adéquation entre la performance des objectifs et la satisfaction des bénéficiaires						
4 Les résultats sont comapré avec d'autres expériences similaires						
5 Les indicateurs existes pour mesurer l'impact sur les bénéficiaires						
6 Les partenaires expriment sur les resultats						
<b>Total</b>						
<b>Donnée Corrigées :coefficients</b>						

<b>Resultats: Collaborateurs</b>	0	1	2	3	4	5
1 Les expériences et performances des salariés sont mesurées						
2 La satisfaction des collaborateurs sont mesuré						
3 Indicateur de performance sont en place pour voir si les objectif sont atteints						
4 Les performances générales sont comparés avec les objectifs des collaborateurs						
5						
<b>Total</b>						
<b>Donné corrigées :Coefficients</b>						

<b>Résultats Organisatinnel</b>	0	1	2	3	4	5
1 Indicateurs pour mesurer l'expérience et besoins de l'organisation existent						
2 La performance et satisfaction des communautés sont mesures :indicateurs existent						
3 Indicateur de performances internes sont en place						
4 La méthode pour expliquer les performance des communautés et les facteurs de réusiste						
5 Les dispositif pour la capitalisation et gestion de savoir existent						
<b>Total</b>						
<b>Données Corrigées:Coefficients</b>						

# Processus de Planification Stratégique



## Etude de Cas

CM est une organisation internationale fondée en 1998 en tant qu'ONG de développement. Elle a été créée au lendemain du départ des soviétique. Nouvellement fondée, cette organisation au départ s'engage dans la réparation des puits dans la région autour d'Ulaan Baator, auprès des jeunes de la rue et les enfants. Mais presque dix ans plus tard, elle continue sur la même logique.

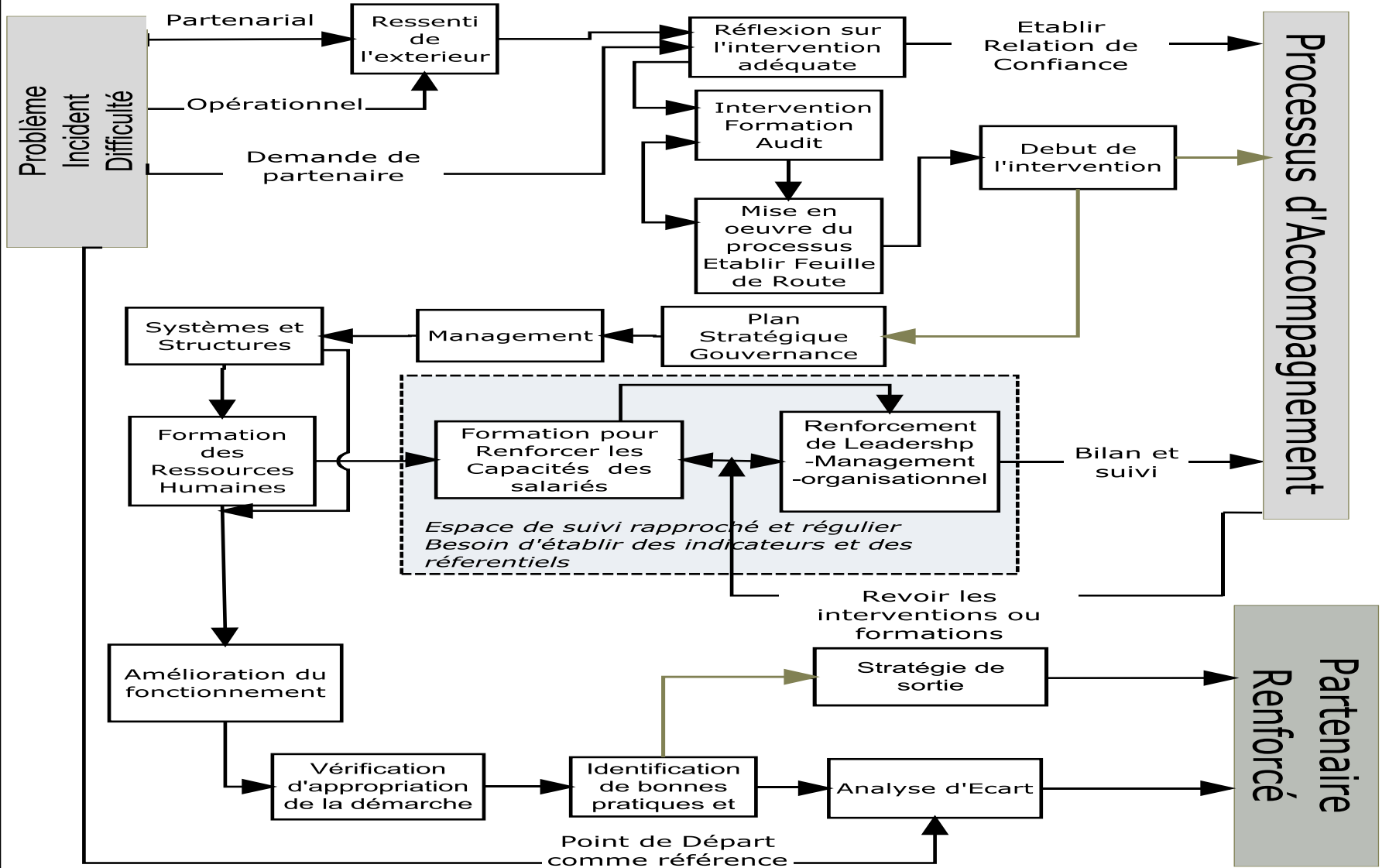
A partir de 2004 les relations sont tendues entre les partenaires et CM. Il y a un conflit d'intérêt. La situation humanitaire évolue dans le pays, mais CM n'adapte pas aux changements, étant engagé dans une action de routine. Les partenaires quant à eux ne considère pas ces activités comme prioritaires. CM ne sait pas se donner des priorités claires et des orientations nouvelles. Il n'y a pas de vision claire et la manière de travailler de CM ne convenant plus au partenaires, il y a une rupture de partenariat. Les partenaires abandonnent CM.

Dans ce contexte, une situation d'urgence créée par un désastre, oblige CM et les Partenaires de revoir la manière de travailler autrement. Un groupe de travail est formé et il est demandé à un partenaire d'agir en tant que chef de file pour accompagner CM, l'aider à rétablir une relation de confiance avec les partenaires

Votre organisation est choisi comme chef de file et vous êtes envoyé pour accompagner CM.

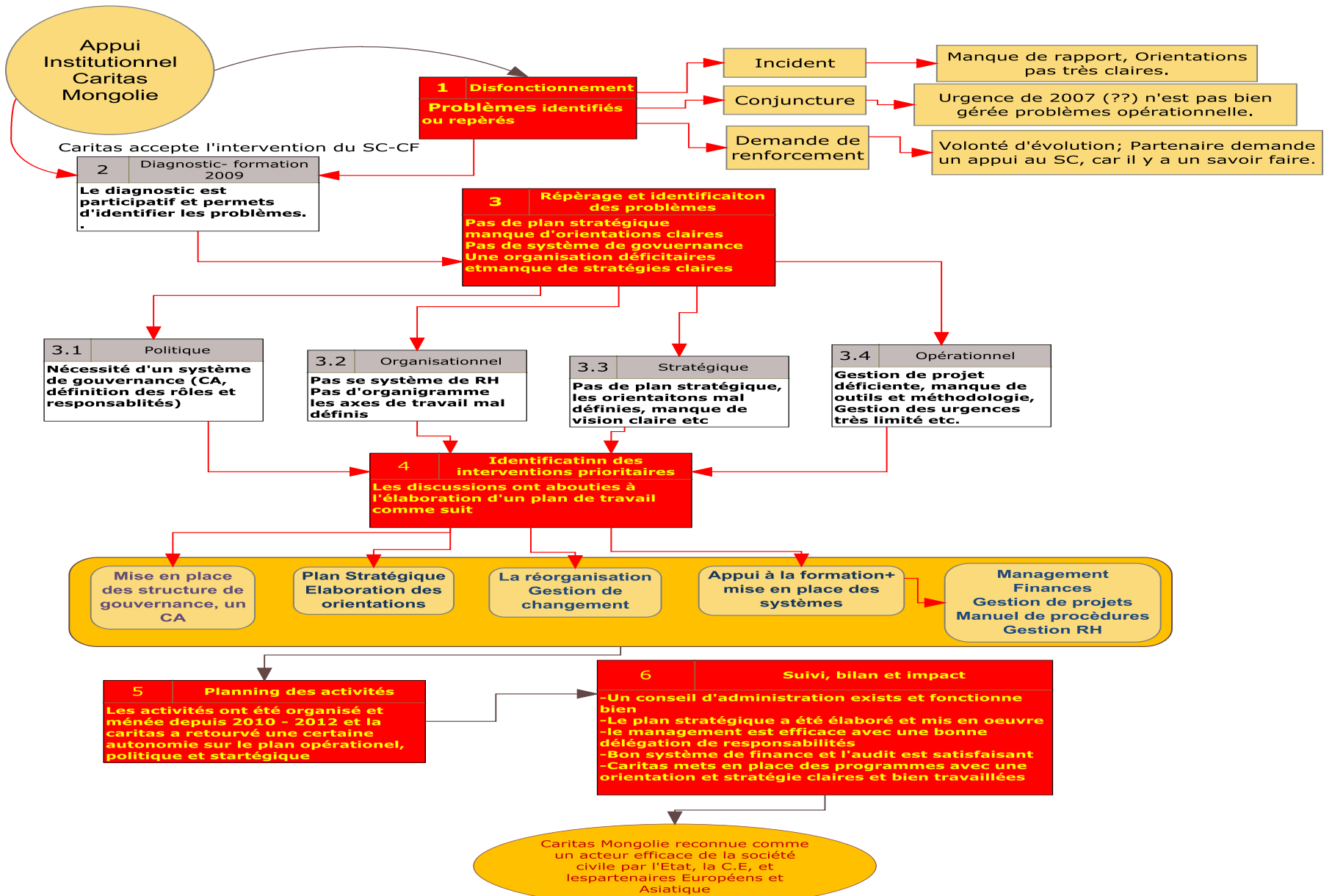
1. *Quelle démarche envisagez vous? comment vous allez l'engagé ? Quelles sont les actions que vous allez entreprendre ?*
2. *Expliquer la démarche méthodologique et les solutions que vous allez apporter.*
3. *Les défis et obstacles que vous pouvez rencontrer.*

# Systématisation de l'appui institutionnel Renforcement De Capacité Retour sur Expérience Asie



# Appui Institutionnel- Caritas Mongolie

## Processus de mise en oeuvre et d'Accompagnement

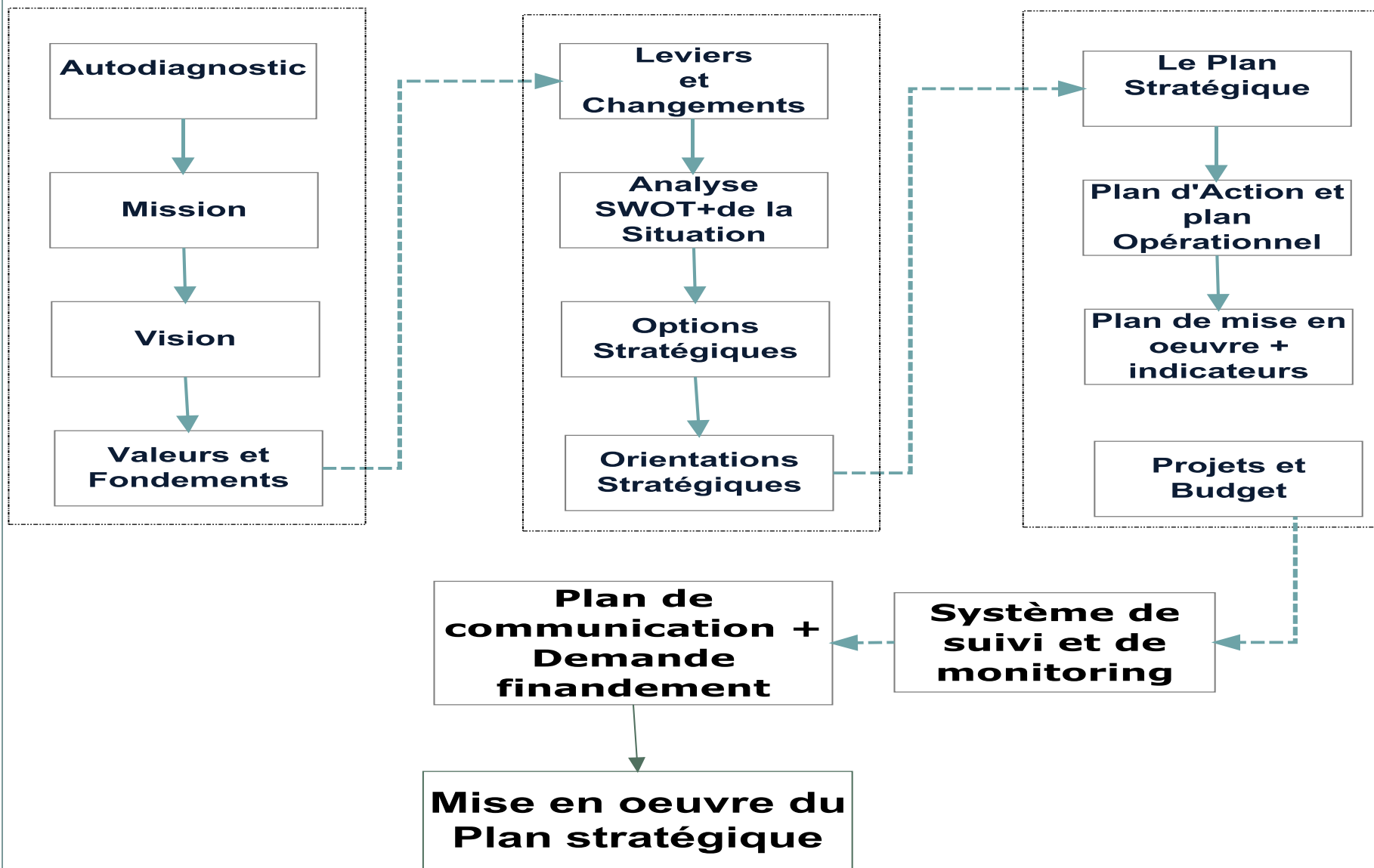


# La démarche de Plannificaiton strategique

38

## La méthode de plannification stratégique

# Processus de Planification Strategique



# Appui Institutionnel- Caritas Mongolie

## Processus de mise en oeuvre et d'Accompagnement

