

Éléments fondamentaux en matière de partenariat et de renforcement des capacités :

UN GUIDE POUR LES FACILITATEURS

Bienvenu sur le Guide de formation de CRS en matière de partenariat et de renforcement des capacités. CRS compte un riche historique de travail productif avec des organisations locales, parmi lesquelles se trouvent des partenaires de l'Église et d'autres n'appartenant pas à cette institution. L'Unité de CRS chargée du partenariat et du renforcement des capacités cherche à soutenir des programmes-pays, dans le but de renforcer les capacités des organisations partenaires à contribuer davantage à la société civile ainsi qu'à améliorer et maintenir une qualité constante des services auprès des défavorisés et des victimes d'injustices. Cette unité aide également les partenaires et les programmes-pays à créer des partenariats solides et à les entretenir.

Les principes de CRS en matière de partenariat

- » Avoir une vision commune visant à répondre aux besoins immédiats de la population et aux causes sous-jacentes de la souffrance et de l'injustice.
- » Confier la responsabilité de la prise de décisions à un niveau aussi proche que possible de la population concernée par les décisions.
- » S'efforcer de travailler dans un esprit de réciprocité, en reconnaissant que chacun apporte ses propres compétences, ressources, connaissances et capacités à ce partenariat dans un esprit d'autonomie mutuelle.
- » Entretenir des relations de partenariat équitables par une démarche qui vise à définir mutuellement les droits et les responsabilités.
- » Respecter les différences et s'engager à s'écouter et à apprendre l'un de l'autre.
- » Encourager la transparence.
- » Initier un dialogue avec la société civile, en vue de contribuer à la transformation des structures et des systèmes injustes.
- » S'engager à long terme à mener à terme un processus de développement organisationnel au niveau local.
- » Identifier, comprendre et renforcer les capacités des communautés en tant que ressource principale pour résoudre les problèmes locaux.
- » Promouvoir la pérennité en renforçant les capacités des partenaires à identifier leurs vulnérabilités et à s'appuyer sur ses forces.

Si vous avez des questions concernant le contenu ou l'utilisation de ces guides de formation, veuillez nous contacter à partnership@global.crs.org

© 2015 Catholic Relief Services

Remerciements

Toutes les séances figurant dans cette formation initiale sont basées sur des ressources et des expériences provenant de tous les départements et toutes les équipes de CRS. Les membres de l'équipe chargée du partenariat et renforcement des capacités, Linda Gamova, Sarah Ford, Robert Grabman et John Donahue sont à l'origine des guides de formation, avec la collaboration des consultants Meghan Armistead, Joanne Spicehandler et Mary-Jo Larson. Le travail de base effectué par Dominique Morel et Dai Peters a été particulièrement utile pour la séance d'Apprentissage par les adultes. Les formations ont été menées à titre expérimental en Afrique de l'Est en 2013 et 2014, avec la collaboration et les contributions de Jennifer Overton et du personnel du Bureau de l'Afrique de l'Est, ainsi que du personnel des programmes-pays de CRS dans les pays suivants : l'Éthiopie, le Kenya, le Soudan du Sud, la Tanzanie et l'Ouganda. La formation a été également expérimentée aux Philippines en 2014 avec le personnel de CRS.

Table des matières

Aperçu pour les facilitateurs	1
Éléments fondamentaux en matière de partenariat : Une introduction de l'approche de CRS en matière de partenariat.....	15
Éléments fondamentaux en matière de renforcement des capacités : Une introduction à l'approche de CRS en matière de renforcement des capacités.....	32
Éléments fondamentaux de l'évaluation : Une introduction à l'approche de CRS en matière d'évaluation des capacités organisationnelles	49
Éléments fondamentaux en matière de relations : De quelle manière le personnel de CRS est en relation avec les partenaires et comment il aborde le renforcement des capacités	59
Éléments fondamentaux en matière de communication : La communication efficace entre les partenaires.....	75
Éléments fondamentaux de l'apprentissage par les adultes	94

Aperçu pour les facilitateurs

La Force de la Solidarité (Strength in Solidarity - SiS) est un projet spécifique mené par l'Unité de partenariat et de renforcement des capacités. Un élément clé du projet SiS est l'amélioration des connaissances, des compétences et des attitudes (CCA) du personnel en matière de partenariat et de renforcement des capacités, à travers la création de l'Institut pour le renforcement des capacités (ICS en anglais). L'ICS développe de nouveaux outils (comme ce guide de formation) et se sert des plateformes existantes pour permettre au personnel et aux partenaires un plus large accès et l'utilisation de matériel d'apprentissage de qualité et de ressources correspondantes. L'ICS applique un modèle d'apprentissage par « palier », commençant par les éléments de base au Niveau 1 puis en augmentant progressivement la maîtrise des connaissances, des compétences et des attitudes nécessaires aux activités de partenariat et de renforcement des capacités, du niveau 2 au 4, comme décrit dans le tableau ci-dessous.

Définitions par niveau

Processus d'apprentissage et résultats			
Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
<i>Faites sa connaissance</i>	<i>Apprenez-le</i>	<i>Essayez-le</i>	<i>Faites-le et enseignez-le</i>
Introduction/Information	Outils et méthodes	Mise en œuvre/mise en pratique et réflexion	Renforcement des compétences, Enseignement et documentation
Les participants reçoivent une introduction aux notions clés du partenariat et du renforcement des capacités.	Les participants s'appuient sur les connaissances acquises au Niveau 1 et se familiarisent avec les outils et les méthodes du partenariat et du renforcement des capacités pour acquérir des connaissances, des compétences et des attitudes spécifiques.	Les participants s'appuient sur les connaissances acquises au Niveau 1 ainsi que sur les outils et les méthodes du Niveau 2 pour commencer à mettre en œuvre, à pratiquer et à gagner en expérience, afin de développer des compétences spécifiques dans le domaine clé des connaissances, des compétences et des attitudes en matière de partenariat et de renforcement des capacités.	Les participants maîtrisent les connaissances et techniques en matière de partenariat et de renforcement des capacités développées au cours des trois niveaux précédents et commencent à peaufiner, à enseigner et à documenter leurs compétences en guise de contribution aux capacités de l'agence.

Résultat de l'apprentissage	Résultat de l'apprentissage	Résultat de l'apprentissage	Résultat de l'apprentissage
Le participant a une compréhension de base des notions clés dans le domaine des connaissances, des compétences et des attitudes en matière de partenariat et de renforcement des capacités.	Le participant fait preuve d'une compréhension suffisante des concepts, des approches, des outils et des méthodes clés en matière de partenariat et de renforcement des capacités, mais il a encore besoin d'être guidé pour appliquer de manière systématique et efficace ces éléments à son travail.	Le participant fait preuve d'une compréhension solide des concepts, des approches, des outils et des méthodes clés en matière de partenariat et de renforcement des capacités qui leur permettent d'accomplir de façon adéquate les tâches correspondantes ; il peut avoir besoin d'accompagnement lorsqu'il travaille dans un environnement inconnu ou sur un nouveau sujet. Ses aptitudes atteignent un niveau élevé au travers d'une mise en pratique encadrée et de réflexions sur la performance.	Le participant fait preuve d'une très bonne compréhension des concepts, des outils et des méthodes clés en matière de partenariat et de renforcement des capacités (qu'ils proviennent de CRS ou non) pour accomplir les tâches correspondantes de façon complètement autonome. Il peut enseigner et documenter ses compétences en matière de partenariat et de renforcement des capacités en guise de contribution à la capacité de CRS dans ces domaines.

CRS ne s'attend pas à ce que chaque employé complète les quatre niveaux du modèle. Il est prévu que chaque membre du personnel de CRS amené à collaborer régulièrement avec des partenaires soit présent dans l'un des ateliers Niveau 1 ou prenne des cours en ligne, et qu'il applique cet apprentissage dans son travail.

Certains employés peuvent choisir ou être désignés pour suivre des cours d'un niveau plus élevé en fonction des besoins de la programmation, des intérêts personnels ou des aspirations professionnelles des employés.

Niveau 1 – Séances de formation

Les séances de formation ci-dessous représentent les principales matières du Niveau 1 de l'ICS et elles sont composées d'une série de six séances de formation distinctes qui visent à introduire et développer les connaissances, les compétences et les attitudes des participants en matière de partenariat et de renforcement des capacités. Ces séances comprennent :

- » Les éléments fondamentaux en matière de partenariat : Une introduction à l'approche de CRS en matière de partenariat
- » Les éléments fondamentaux en matière de renforcement des capacités : Une introduction à l'approche de CRS en matière de renforcement des capacités
- » Les éléments fondamentaux en matière d'évaluation : Une introduction à l'approche de CRS en matière d'évaluation des capacités organisationnelles
- » Les éléments fondamentaux en matière de relations : De quelle manière le personnel de CRS est en relation avec les partenaires et comment il aborde le renforcement des capacités
- » Les Éléments fondamentaux en matière de communication : La manière dont le personnel de CRS communique avec les partenaires
- » Les éléments fondamentaux de l'apprentissage par les adultes

Ces séances de formation permettent aux participants d'avoir une compréhension commune de base des notions de partenariat et de renforcement des capacités. Elles jettent les bases pour travailler ensemble de façon efficace. Ces cours d'initiation sont également disponibles en ligne, sous forme de cours électroniques sur le site internet ICS de CRS, pour le personnel et les partenaires de CRS.

Utilisation du Guide de formation

Afin de tirer le maximum de profit du contenu d'apprentissage du Niveau 1 et de comprendre la manière dont ces sujets s'imbriquent et se complètent, l'Unité de partenariat et de renforcement des capacités de CRS propose de suivre ces cours – soit de façon électronique soit en présentiel, comme celui-ci – dans l'ordre indiqué ci-dessus.

Cependant, dans le but de garantir un maximum de flexibilité, chaque séance de formation est conçue comme un élément bloc indépendant. De cette manière, les équipes de formation peuvent choisir les séances les plus utiles en fonction des besoins du personnel en matière d'apprentissage.

Pour plus d'information sur les différentes séquences de la séance et les objectifs d'apprentissage par séance, consultez le programme-type de formation, en page 8. L'Unité de partenariat et de renforcement des capacités reste à disposition des formateurs qui souhaitent la consulter sur la meilleure approche à suivre pour évaluer les besoins d'apprentissage et offrir la meilleure réponse en termes de formation.

Public cible

L'Unité de CRS chargée du partenariat et du renforcement des capacités a conçu ce guide principalement comme ressource pour les membres du personnel de CRS qui sont amenés à collaborer régulièrement avec les partenaires. (Le personnel des organisations partenaires peut également trouver utile certaines ou l'ensemble de ces séances). L'Unité de CRS chargée du partenariat et du renforcement des capacités encourage vivement le personnel chargé de la Qualité des Programmes et de la Qualité de la Gestion à participer à cette formation. Pour le personnel de CRS chargé de renforcer les capacités de leurs collègues et des organisations partenaires, il sera bénéfique, au-delà des séances de ce Guide, de suivre des cours plus avancés proposés par l'Unité de partenariat et de renforcement des capacités, disponibles sur le site internet d'ICS.

Taille des groupes

Les plans des séances sont structurés pour accueillir un groupe de formation composé d'entre 15 et 20 participants. Les exercices en groupe visent à obtenir le maximum de participation et pour ce faire ils proposent de diviser l'ensemble des participants en groupes de travail d'entre quatre et six membres. Si le nombre de participants à la formation était supérieur ou inférieur, le facilitateur serait obligé d'ajuster les horaires de la séance et la taille des groupes de travail.

Qualification des formateurs

Ce Guide part du principe que le formateur dispose de l'expérience suivante:

- » Il connaît bien les principes et les pratiques d'un apprentissage participatif destiné aux adultes et il a déjà donné d'autres formations dans le passé ;
- » Il possède des connaissances approfondies sur le contexte du pays, le programme de CRS et la gestion des organisations partenaires ;
- » Il est capable de faire appel à d'autres co-formateurs ou à des experts dans certains domaines spécifiques afin de pallier aux lacunes qu'il pourrait avoir.

Liste de vérification pour le formateur

Voici une liste de vérification élémentaire que l'Unité de partenariat et de renforcement des capacités a jugée utile pour les facilitateurs.

- » **Lisez tout le matériel préliminaire** : Avez-vous lu tout le Guide de Formation ? Avez-vous trouvé des sujets nécessitant une préparation additionnelle ou sur lesquels vous avez des questions ? Avez-vous préparé tous les photocopiés, les tableaux-papier et les diapositives dont vous aurez besoin ?
- » **Vérifiez la logistique** : Êtes-vous sûr d'avoir pris en compte toute la logistique nécessaire et est-elle adéquate (par exemple : une salle suffisamment grande, des

APERÇU POUR LES FACILITATEURS

espaces sur les murs, la possibilité de bouger les tables pour former les groupes, etc., les pauses et les repas sont-ils prévus ?)

- » **Informez-vous sur les participants:** Quel est leur niveau d'expérience? Quelle pourrait être la dynamique entre les participants ?
- » **Comprenez les normes culturelles et la dynamique de groupe :** Quel style de formation serait le plus approprié pour ce groupe ? Vous êtes-vous assuré que les participants se sentiront respectés et que leur expérience sera reconnue ?
- » **Identifiez un interlocuteur sur le terrain :** Y-a-t-il une personne au sein du programme-pays qui puisse vous aider à comprendre les normes locales, à connaître le public et qui puisse vous aider avec la logistique ?
- » **Soyez attentifs à la dynamique de genre :** Quelle sera la proportion d'hommes et de femmes au sein du groupe ? Dans quelle mesure cette proportion peut-elle affecter la formation ? Comment pourriez-vous atténuer les difficultés qui pourraient se présenter?
- » **Familiarisez-vous avec les mécanismes d'apprentissage par les adultes :** Rappelez-vous en permanence que les participants sont des adultes expérimentés. Rappelez-vous l'importance de les impliquer, d'enseigner à travers la pratique et de vous appuyer sur l'expérience. (Une piste : il vous sera peut-être utile de revoir le cours sur l'Apprentissage par les adultes, avant de donner la série de cours).
- » **Soyez conscient du temps que vous consacrez aux présentations et au travail avec l'ensemble des participants :** Rappelez-vous que le fait de rester assis et d'écouter une autre personne parler peut être difficile et peut facilement consommer l'énergie de certains.
- » **Soyez préparé :** Pensez bien à toute la logistique à l'avance et vérifiez-la fréquemment.
- » **Gardez vos objectifs en tête :** Pensez en permanence au fil conducteur de la formation et continuez de faire allusion aux objectifs d'apprentissage tout au long du programme.

Comment utiliser ce Guide :

Chaque séance de formation est organisée selon un patron commun ayant pour but d'aider le formateur à mener une séance cohérente et bien structurée. Chaque plan de séance comporte les éléments suivants :

- » **OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE :** Chaque séance est conçue pour orienter les étudiants vers la réalisation des objectifs d'apprentissage liés directement au contenu de la séance. Ces objectifs sont définis en fonction de ce que le public devrait connaître et être capable de faire à la suite de la séance.
- » **TEMPS :** Cette partie vous indique la distribution du temps total pour la séance. Il se peut que le formateur soit obligé d'ajuster le temps imparti, si le groupe compte plus

de 15-20 participants. Le temps total ne prend pas en compte les pauses longues, le formateur devra donc rajouter ce temps dans ses calculs si nécessaire.

- » **RÉSUMÉ DE LA SÉANCE** : Présenté sous forme de tableau, le résumé de la séance expose les grandes lignes de plusieurs activités indépendantes qui composent le plan général de la séance. Le temps nécessaire pour chaque activité y est également indiqué.
- » **POLYCOPIÉS ET MATÉRIEL** : Cette liste comprend les photocopiés, le matériel pour la formation, les supports technologiques (ordinateur portable, rétroprojecteur, etc.) que le formateur devra avoir à sa disposition avant de commencer la séance. Pour chaque séance, vous trouverez les modèles de photocopié au pied des instructions de formation. (Une piste : Soyez prêts à improviser si vous vous trouvez dans des environnements offrant peu de moyens. Par exemple, si vous avez prévu d'utiliser le rétroprojecteur dans un endroit où l'alimentation électrique n'est pas fiable, il serait prudent de préparer des feuilles du tableau-papier comme matériel de secours).
- » **PRÉPARATION DU FORMATEUR (avant de commencer la séance)** : Cette section devrait servir de liste de vérification pour le formateur et inclut les tâches qu'il devrait effectuer avant de commencer la séance. En général, ces tâches comprennent la préparation des feuilles du tableau-papier, la collecte du matériel pour un exercice en groupe, etc. En plus de cette liste, le formateur devrait s'assurer qu'il dispose d'un endroit adapté aux besoins de la formation, préparer la salle en conséquence, vérifier la connexion de l'ordinateur portable avec le rétroprojecteur, etc.
- » **ACTIVITÉS** : À ce stade du plan de la séance, les instructions pour l'animation de la formation passent de la catégorie « avant de commencer la séance » à la catégorie « pendant la séance ». Les activités sont constituées de « blocs de construction » de la formation qui contribuent à la réalisation des objectifs d'apprentissage. Les activités s'appuient sur une variété de méthodologies reflétant les principes de l'apprentissage par les adultes et sur des styles d'apprentissage divers. On encourage le formateur à varier d'activité en fonction de son expérience et de son savoir-faire. Les plans de séances, tel qu'ils sont écrits, sont basés sur des projets pilote de formation de l'Unité de partenariat et de renforcement des capacités et sur des suggestions et commentaires formulés par de vrais participants.

***Note** : Dans certaines séances de formation il y a des activités optionnelles. Veuillez les analyser en détail avant de commencer la séance afin de décider quelles options seront les plus appropriées pour le public visé.*

Formation en matière de partenariat et de renforcement des capacités : Programme type (Quatre jours de formation)

On estime que

- » L'équipe de formation de CRS ajustera les horaires de début et de fin de séance ainsi que l'heure du déjeuner et des pauses en fonction des besoins.
- » La plupart des jours, il y aura en moyenne six heures de formation. Si le groupe est composé de plus de 15-20 participants, on encourage le formateur à revoir le plan de la séance et à ajuster les horaires en conséquence.

Jour 1	Jour 2	Jour 3	Jour 4
<i>Accueil et introduction.</i> Éléments fondamentaux en matière de partenariat: Une introduction à l'approche de CRS en matière de partenariat	Éléments fondamentaux en matière d'évaluation : Une introduction à l'approche de CRS en matière d'évaluation des capacités organisationnelles	Éléments fondamentaux en matière de communication : La manière dont le personnel de CRS communique avec les partenaires	Éléments fondamentaux de l'apprentissage par les adultes : Une introduction à l'approche de CRS en matière d'apprentissage et de formation des adultes
Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner
Éléments fondamentaux en matière de renforcement des capacités : Une introduction à l'approche de CRS en matière de renforcement des capacités	Éléments fondamentaux en matière de relations : La manière dont le personnel de CRS est en rapport avec les partenaires et aborde le renforcement des capacités	Pas de séance. <i>Une piste : les participants ont tendance à être plus concentrés lors des ateliers s'ils savent qu'ils auront un après-midi pour mettre à jour leurs courriels ou pour effectuer d'autres tâches.</i>	Synthèse Prochaines étapes
Évaluation de la journée	Évaluation de la journée	Évaluation de la journée	Évaluation de la formation

Séance d'évaluation

Pour mesurer la réussite de la formation, il est important de procéder à une évaluation. La manière dont le formateur abordera l'évaluation pourra varier selon que l'équipe organise des séances individuelles ou l'ensemble de la formation. Avant de finaliser une évaluation, il est important de prendre en compte les besoins et les intérêts d'apprentissage spécifiques de chaque équipe. Toutefois, vous trouverez ci-dessous un modèle correspondant à l'ensemble des six séances qui composent la formation. Si seulement certaines séances sont organisées, ce modèle peut être adapté en ne gardant que les séances en question, ou bien il peut être utilisé dans sa totalité.

EXEMPLE TYPE de l'évaluation finale des participants

A. Objectifs de l'atelier

Veillez noter de 1 à 4, 1 étant « pas du tout d'accord » et 4 étant « tout à fait d'accord ».

À l'issu de cette formation, je suis capable de :

	(1) Pas d'accord	(2)	(3)	(4) D'accord
Éléments fondamentaux en matière de partenariat				
Expliquer pourquoi le partenariat est essentiel dans l'approche de CRS pour un développement efficace et durable et pour l'engagement de CRS en matière de justice sociale.				
Expliquer les Principes de CRS en matière de partenariat				
Expliquer les définitions de partenaire et de partenariat aux yeux de CRS				
Expliquer la relation spéciale qu'entretient CRS avec les partenaires de l'Église.				
Éléments fondamentaux en matière de renforcement des capacités				
Définir les expressions et termes suivants : capacité, renforcement des capacités, développement des capacités, renforcement institutionnel et accompagnement, et expliquer les différences entre ces termes.				
Expliquer le processus de renforcement des capacités				
Démontrer le rôle à la fois de CRS et du partenaire dans le processus de renforcement des capacités				

Éléments fondamentaux en matière d'évaluation				
Expliquer pourquoi les évaluations des capacités organisationnelles sont importantes pour le travail de CRS				
Établir les facteurs importants pour qu'un processus d'évaluation soit utile à une organisation				
Décrire ce qui devrait être évalué et comment.				
Éléments fondamentaux en matière de relations				
Déterminer de quelle manière les comportements affectent les activités de renforcement des capacités				
Reconnaître les comportements spécifiques qui aident le partenariat				
Exercer la pratique tout en mettant en œuvre ces comportements qui consolident le travail en matière de partenariat et de renforcement des capacités				
Éléments fondamentaux en matière de communications				
Attester d'une capacité d'écoute active				
Décrire la manière dont la communication affecte les relations				
Pratiquer la communication coopérative				
Pratiquer la communication dans différents contextes				
Éléments fondamentaux de l'apprentissage par les adultes				
Expliquer les concepts et les principes clés de l'apprentissage par les adultes				
Décrire au moins deux cas où ces concepts s'appliquent dans la pratique				

B. Notation générale et commentaires qualitatifs

Veillez noter de 1 à 4, 1 étant « pas du tout d'accord » et 4 étant « tout à fait d'accord ».

APERÇU POUR LES FACILITATEURS

(1) (déficient)	(2)	(3)	(4) (excellent)

1. Quelle a été la partie de cette formation la plus utile pour vous ?

2. Pourriez-vous nommer deux choses que vous avez apprises et que vous ne saviez pas avant de venir ?

3. Quelle a été le sujet le plus difficile pour vous?

4. Avez-vous d'autres commentaires ou suggestions à apporter aux formateurs pour améliorer leur travail ?

MERCI DE VOTRE PARTICIPATION !

Évaluation de la journée

A signaler également, si la formation s'étend sur plusieurs jours, il est souvent utile de consacrer 15 minutes à la fin de chaque journée pour connaître les impressions du groupe sur la progression du cours. Les points importants à considérer lorsqu'on choisit une méthodologie (ou l'on en crée une soi-même) sont :

- » Faire savoir que l'information collectée est importante pour l'équipe de formation ;
- » Poser des questions d'évaluation claires qui vous permettent d'obtenir l'information qui vous intéresse ;
- » Varier la méthode afin de pouvoir adopter différents styles d'apprentissage et de « rétroaction » (feedback) ;
- » S'efforcer de prendre en compte les commentaires et suggestions des participants dans les prochaines séances.

Parmi les méthodologies possibles il y a :

Visage heureux / visage triste / visage curieux

Écrivez plusieurs questions d'évaluation sur une feuille du tableau et affichez-les dans un endroit où les participants pourront y accéder facilement. Vous pouvez écrire les objectifs principaux de la séance d'apprentissage et demander aux participants dans quelle mesure ces objectifs ont été atteints. Ou bien détailler les principales activités de la journée et leur demander « dans quelle mesure ces activités améliorent vos connaissances/compétences/attitudes dans votre travail lié au partenariat et au renforcement des capacités ? ». Adoptez un code approprié pour chaque question, tel que : « visage heureux » signifie : beaucoup, grand, utile ; « visage triste » signifie : pas beaucoup, petit, moins utile » ; « visage curieux » signifie : je souhaiterais avoir plus d'information sur ce sujet.

Des commentaires dans un chapeau

Écrivez les commentaires d'évaluation sur une feuille du tableau. Invitez les participants à écrire des commentaires anonymes sur un papier et à les mettre dans un chapeau. Le formateur peut soit lire les commentaires à voix haute (avec la permission du groupe) et discuter de leur contenu, soit les analyser à la fin de la journée, et juger s'il est nécessaire d'effectuer des ajustements.

Séance de remue-méninges collectif

Écrivez sur trois feuilles du tableau les titres suivants puis affichez-les : « Ce qui a été le plus utile aujourd'hui » ; « Ce qui a été le moins utile aujourd'hui » ; « Questions restées sans réponse » ou « Nécessite un suivi ». Ensuite, organisez une brève séance de remue-méninges en passant de feuille en feuille.

Évaluation de la formation par les facilitateurs (*une demande importante*)

L'Unité de partenariat et de renforcement des capacités apprécie grandement les commentaires et suggestions que les formateurs qui utilisent ce Guide pourront lui envoyer. Ces commentaires aideront l'équipe de partenariat et de renforcement des capacités à adapter et à consolider cette formation ainsi que d'autres afin de mieux servir le personnel et les partenaires de CRS. Veuillez compléter l'évaluation ci-dessous et la renvoyer à l'Unité de partenariat et de renforcement des capacités à partnership@global.crs.org. Merci d'avance.

Éléments fondamentaux en matière de partenariat et de renforcement des capacités : Une introduction à l'approche de CRS

Évaluation du facilitateur

Comment noteriez-vous la réussite de la formation dans l'ensemble ?	
Les sujets, étaient-ils bien choisis ? A votre avis, y-a-t-il d'autres sujets qui devraient être ajoutés au niveau initial de cette série d'apprentissage ?	
Était-il facile d'utiliser ce Guide ? Y-a-t-il un moyen de faire ce Guide plus utile pour les formateurs ?	
A votre avis, qu'est-ce qu'on pourra faire différemment lorsque cette formation sera donnée ailleurs ?	
Avez-vous d'autres commentaires ou suggestions à apporter à l'Unité de partenariat et de renforcement des capacités pour améliorer les activités d'apprentissage ?	

MERCI BEAUCOUP !

Éléments fondamentaux en matière de partenariat : Une introduction de l'approche de CRS en matière de partenariat

Il s'agit de la première séance du niveau 1 de la série des cours de CRS d'introduction en matière de partenariat et de renforcement des capacités. Pour en savoir plus sur la manière d'utiliser cette séance de formation, consultez le chapitre intitulé « Aperçu pour les facilitateurs ».

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

À la fin de cette séance, les participants seront capables de :

- » Expliquer pourquoi le partenariat est essentiel dans l'approche de CRS pour un développement efficace et durable et pour l'engagement de CRS en matière de justice sociale
- » Expliquer les Principes de CRS en matière de partenariat
- » Expliquer les définitions de CRS pour « partenaire » et pour « partenariat »
- » Expliquer la relation spéciale de que CRS entretient avec les partenaires de l'Église

TEMPS

5 heures, 15 minutes

RÉSUMÉ DE LA SÉANCE

Activité	Temps
A. Introduction à la séance	15 min.
B. Lorsque le partenariat est réussi - Meilleures	45 min.
C. Pourquoi CRS travaille en partenariat	1 heure
D. Comment CRS aborde-t-il le partenariat ?	45 min.
E. À qui s'associe CRS ?	45 min.
F. Des partenariats vastes et divers	1 heure
G. Les bénéfices et les difficultés	45 min.

POLYCOPIÉS ET MATÉRIEL

- » Polycopié 1 – Définitions et Principes de CRS en matière de partenariat (Activité D)
- » Polycopié 2 – Les bénéfices du partenariat (Activité G)
- » Des tableaux-papier, des marqueurs, du ruban adhésif, un rétroprojecteur, un ordinateur portable, des feuilles de papier blanc A4

PRÉPARATION DU FORMATEUR (avant la séance)

1. Recopiez les objectifs d'apprentissage sur un tableau-papier en écriture suffisamment grande pour permettre au public de les voir clairement.
2. Pour l'activité A, recopiez les définitions de partenaire et de partenariat proposées par CRS sur une feuille du tableau-papier ou sur une diapositive. (voir polycopie 1 - Définitions et Principes de CRS en matière de partenariat).
3. Préparez des feuilles du tableau-papier pour les tâches en groupe, pour les activités B, C et D.
4. Pour l'activité C, recopiez les dix Principes de CRS en matière de partenariat du Polycopié 1 sur des fiches bristol séparées à l'aide d'un marqueur, de façon à ce qu'il y ait un principe par fiche.

ACTIVITÉS

A. Introduction et objectifs (15 min.)

Commencez la séance en expliquant aux participants que nous allons étudier la nature du partenariat et mettez l'accent sur les Principes de partenariat qui guident le travail de CRS. Tout au long de la séance nous allons expliquer pourquoi nous travaillons en partenariat, comment nous abordons le partenariat et à qui nous nous associons. Nous allons également reconnaître différentes manières d'approfondir nos relations avec les partenaires, à travers l'application de principes solides de partenariat.

Sur le tableau-papier, révisez les objectifs d'apprentissage correspondants à cette séance et répondez à toutes les questions ou aux besoins d'éclaircissement qui pourraient se présenter.

B. Lorsque le partenariat est réussi : Nos meilleures expériences (45 min.)

Introduction et travail en groupe (15 min.)

Note : cette activité est similaire à celle de l'étape « Découvrir la démarche appréciative », où l'on met en valeur ce qui fonctionne bien.

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX EN MATIÈRE DE PARTENARIAT

Dites-leur que nous allons commencer par mener une réflexion sur nos propres expériences en matière de partenariat.

Divisez les participants en groupes de travail composés chacun de quatre ou six membres et demandez-leur de s'asseoir ensemble à une table.

Dites aux participants que, dans le prochain exercice, ils feront appel à leur expérience en termes de partenariats réussis et qu'ils vont partager quelques-unes de leurs expériences en petits groupes. Sur le tableau-papier, revenez sur les tâches de groupe ci-dessous et assurez-vous qu'ils ont bien compris les instructions.

Tâches en groupe (30 min.) Lorsque le partenariat est réussi

1. Tout d'abord, réfléchissez individuellement: Pensez à une expérience réussie de partenariat, dans laquelle vous ayez participé? Selon vous, qu'est ce qui a permis que le partenariat soit un succès ? Quelles étaient les pratiques ou les valeurs de chaque partenaire qui ont enrichi le partenariat ?
2. Parcourez les tables pour donner l'opportunité à chaque membre de partager son expérience la plus mémorable en termes de partenariat.
3. Choisissez une expérience représentative pour faire un compte rendu à l'ensemble des participants et soulignez les caractéristiques qui distinguent ce partenariat.

Pendant la discussion, marchez doucement entre les tables tout en contrôlant le temps. Lorsque les groupes ont fini la discussion, choisissez une histoire de chaque groupe.

Écrivez sur le tableau le titre « Caractéristiques des partenariats solides » et détaillez en dessous les caractéristiques ou les particularités de chaque exemple de partenariat ayant engendré une collaboration réussie et productive.

Prenez un peu d'écart, analysez la liste ensemble et demandez au groupe : « Y-a-t-il quelque chose à ajouter à notre description détaillée d'un partenariat solide ? »

Complétez la liste et remerciez les participants.

C. Pourquoi travaillons-nous en partenariat? (1 heure)

Introduction (10 min.)

Dites au groupe que nous avons commencé par les notions de partenariat en général et que nous allons maintenant analyser *pourquoi* le partenariat est important pour CRS.

Demandez au groupe pourquoi ils pensent que travailler en partenariat peut être important pour CRS. Après quelques idées préliminaires, mentionnez que les éléments suivants sont des points-clés pour comprendre pourquoi CRS choisit cette approche :

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX EN MATIÈRE DE PARTENARIAT

Le partenariat est crucial pour l'identité de CRS : En tant qu'organisation privée basée sur la foi, CRS s'est engagé à soutenir les acteurs de la société civile locale, y compris l'Église Catholique sœur et des organisations communautaires, afin de renforcer leurs capacités à contribuer à un changement social durable et significatif.

Le partenariat reflète les valeurs de CRS : Le partenariat est particulièrement important en raison de la théorie du changement qui est la base du travail de CRS. En se basant sur l'enseignement social catholique, les principes directeurs et de partenariat de CRS renforcent la notion qui veut que le changement réel et durable se produit lorsque les gens travaillent ensemble et utilisent leurs compétences et ressources pour agir sur ce qu'ils considèrent le plus important. Aider les organisations partenaires à lutter contre la pauvreté et l'injustice est une grâce¹.

Le partenariat est la meilleure façon de contribuer au développement et de trouver des solutions durables et efficaces : l'approche de CRS en matière de développement est basée sur la conviction que les institutions saines sont plus à même d'assurer des services constants et de qualité. Depuis le début des années 2000, CRS a appliqué la théorie du changement basée sur le concept du Développement Humain Intégral (DHI), qui promeut le bien à la fois pour toute personne dans son intégralité mais aussi pour chaque personne. Le DHI défend la capacité de chaque personne d'exprimer son potentiel humain dans un contexte de relations justes et pacifiques, un environnement prospère et une solidarité vis-à-vis des autres.

Récapitulez pour le groupe, en leur expliquant qu'à cause de ces trois raisons (notre identité, nos valeurs et notre approche en matière de développement) travailler en partenariat est un aspect clé pour accomplir la mission de CRS.

Travail en groupes (30 min.)

Expliquez au public que jusqu'à présent ces concepts sont un peu abstraits. Nous allons maintenant faire un exercice, dans le but de rendre plus concrète la question de POURQUOI CRS travaille en partenariat. Divisez encore une fois le public en petits groupes. Sur le tableau, revoyez les tâches en groupe détaillées ci-dessous et assurez-vous que les instructions sont claires.

Pourquoi travailler en partenariat ? Quels sont les bénéfices du partenariat? – Tâche en groupes

Réfléchissez sur ce dont nous avons discuté au sujet de CRS et pourquoi cette organisation travaille en partenariat. Pensez aussi à vos propres expériences en matière de partenariat. Maintenant, travaillez en groupe pour répondre aux trois sujets ci-dessous sur une feuille du tableau.

¹ Lettre encyclique *Deus Caritas Est* du Souverain Pontife Benoît XVI aux évêques, aux prêtres et aux diacres, aux personnes consacrées et à tous les fidèles laïcs sur l'amour chrétien, le 25 janvier 2006.

Travailler en partenariat permet à CRS de :

- 1.
 - 2.
 - 3.
- D'autres idées?

Travailler en partenariat permet aux organisations partenaires de :

- 1.
 - 2.
 - 3.
- D'autres idées?

Travailler en partenariat permet aux communautés de :

- 1.
 - 2.
 - 3.
- D'autres idées?

« Promenade de découverte » (20 min.)

Une fois que les groupes ont fini de travailler sur leurs feuilles, demandez-leur de les accrocher au mur et invitez tous les participants à se promener dans la salle pour analyser le travail de chaque groupe. Après quelques minutes, réunissez à nouveau tous les participants. Demandez-leur quels sujets et quelles similitudes ils ont trouvés. Interrogez-les également à propos des problèmes ou des questions que cet exercice pourrait soulever.

Bouclez la séance avec la distribution et l'analyse du Polycopié 2. Indiquez que, pour toutes ces raisons, établir, gérer et maintenir de bons **partenariats est la responsabilité de tous chez CRS.**

D. Comment CRS aborde-t-il le partenariat ? (45 min.)

Introduction (5 min.)

Mentionnez, à titre de transition, que puisque nous venons d'analyser les raisons pour lesquelles CRS travaille en partenariat, il est maintenant important de voir la manière dont CRS travaille avec les organisations partenaires. Rappelez au public que CRS a un long historique de travail avec des organisations partenaires et que cette expérience, ainsi que les valeurs, l'identité et la mission de CRS ont déterminé COMMENT CRS aborde le partenariat. Cette approche se base sur dix **Principes de partenariat**. En tant qu'employés de CRS il est important que tous les membres du personnel se sentent à même de représenter les Principes de partenariat auprès des publics internes et externes.

Distribuez le Polycopié 1 – Définition et Principes de CRS en matière de partenariat sur une diapositive, mais n'affichez pas les définitions concernant le partenariat et le partenaire avant l'Activité E. Communiquez les points suivants pour retracer le contexte:

- » L'approche de CRS est basée sur ses valeurs et sur la conviction que la solidarité transformera le monde. L'engagement de CRS à établir une relation bonne et juste avec ceux dont il est au service, en collaboration avec l'Église et les organisations laïques les plus proches des démunis, conduit à des partenariats basés sur une vision et un engagement à long terme pour promouvoir la justice et la paix.
- » Depuis plus de 60 ans, CRS a travaillé en partenariat avec des organisations locales: d'abord en tant que « consignataires », puis comme « contreparties » et finalement, après le Sommet Mondial de CRS en 2000, comme « partenaires ». Les tendances des partenariats de CRS ont suivi les tendances globales en matière de développement, néanmoins avec un soin particulier porté aux structures de l'Église Catholique. Depuis le Sommet de l'année 2000, le fait de mettre plus fortement l'accent sur le partenariat a conduit à l'élaboration des Principes de CRS en matière de partenariat et à l'élaboration d'outils d'appui.
- » En tant qu'organisme catholique, nos valeurs et nos principes tirent leurs origines des enseignements de l'Église. Cependant, en tant qu'organisme mondial travaillant avec des personnes de diverses cultures et de religions différentes, nos Principes reflètent une préoccupation et un intérêt universel pour les peuples, leur dignité et leur autonomie.

Travail en groupes (15 min.)

Dites aux participants que nous allons maintenant consacrer quelque temps à l'analyse de ces Principes.

Séparez les participants en cinq tables ou groupes de travail et analysez la tâche ci-dessous sur le tableau :

Les dix Principes de partenariat – Tâche en groupes

Pour les deux Principes qui vous ont été assignés, discutez ce qui suit :

1. Vous rappelez-vous d'un exemple où vous avez vu ce principe mis en pratique dans votre travail de partenariat avec CRS ?
2. Comment expliqueriez-vous ce principe à quelqu'un qui ne travaille pas pour l'Église, ni pour CRS, ni même pour une ONG ? Pensez à des proverbes, des dictons, des expressions, des chansons, des histoires d'enfants, etc. Si aucune expression ne vous vient à l'esprit, utilisez alors le langage clair de tous les jours.

Compte rendu et conclusion (25 min.)

Contrôlez le temps pendant le travail en groupes et lorsqu'ils ont fini, demandez aux participants un compte rendu. Demandez-leur ce qu'ils ont pensé de l'explication de ces Principes et de la recherche d'exemples concrets dans leur travail quotidien avec les partenaires.

Bouclez cette séance avec la révision des Principes et demandez aux participants s'il y en a parmi eux qui puissent tous les nommer.

E. À qui s'associe CRS ? (45 min.)

Travail avec l'ensemble des participants (10 min.)

Récapitulez avec l'ensemble du groupe : Jusqu'à présent nous avons analysé POURQUOI CRS travaille en partenariat et COMMENT il aborde ce travail. Nous allons maintenant étudier avec QUI CRS s'associe.

Expliquez que CRS s'associe avec un grand nombre d'organisations, telles que les agences sœurs de l'Église, des ONG laïques, des organisations communautaires, des organismes du gouvernement et des organismes à but lucratif, des ONG issues d'autres courants religieux, des universités et des réseaux. Dans toutes ces relations, CRS travaille d'une manière qui reflète ses valeurs et son identité. Toutefois, toutes les relations ne sont pas des partenariats. Dans le but de bien définir les termes qu'on utilise, nous nous attarderons un moment sur la manière dont CRS définit les concepts de « partenaire » et de « partenariat ».

Afin d'éclaircir les définitions de "partenaire" et de "partenariat, présentez-les sur une feuille du tableau-papier ou sur une diapositive, comme il suit.

Définition

Partenariat : c'est une relation basée sur un engagement réciproque, un objectif et des valeurs complémentaires. Il s'appuie le plus souvent sur des ressources communes, et se traduit par un changement positif et une plus grande justice sociale. Lorsque CRS établit une relation avec une autre organisation et que cette relation correspond à la définition de partenariat, alors CRS considère cette organisation comme partenaire.

Expliquez que travailler en partenariat est crucial pour l'identité de CRS, car cela aide à construire et maintenir le bon fonctionnement des organisations de l'Église et des organisations locales à but non lucratif, et à améliorer leurs efforts destinés à éradiquer la pauvreté et l'injustice.

Agences sœurs de l'Église dans la famille de l'Église universelle. Travail en groupe (35 min.)

Expliquez que CRS travaille toujours avec un grand nombre de partenaires. Cependant, il est important de se rappeler que **CRS établit toujours des relations avec les organisations sœurs de l'Église.**

Cela veut dire que dans les pays où l'Église est déjà engagée, et où elle a la capacité et l'intérêt d'entreprendre des projets humanitaires et de développement, CRS privilégiera le travail collaboratif avec l'Église. Dans les endroits où l'Église n'a pas pour priorité le travail humanitaire et le développement, ou elle n'a pas choisi de s'y engager, CRS se doit d'entretenir de bonnes relations avec les organisations sœurs de l'Église, mais il n'est pas tenu de mettre en place des programmes avec elles.

Demandez au groupe s'ils aimeraient partager leur expérience de travail avec l'Église dans leur pays et comment ils ont renforcé cette collaboration, ou s'ils ont rencontré des difficultés dans cette collaboration.

Mettez l'accent sur le fait que ces collaborations peuvent avoir différents visages en fonction des endroits et des contextes. Penchons-nous sur trois exemples représentatifs de la diversité de nos réalités.

Écrivez « Pays A », « Pays B » et « Pays C » sur trois feuilles du tableau respectivement et imprimez ou écrivez les exemples présentés ci-dessous. Demandez à un participant volontaire de commencer à lire le premier exemple. Après lecture, demandez au groupe : Est-ce que vous vous identifiez avec ce cas de figure ? Croyez-vous qu'il reflète les valeurs de CRS et son approche en matière de relations et de partenariat ? Prenez quelques notes sur la feuille du tableau-papier. Répétez les mêmes questions pour les deux autres exemples.

Dans le Pays A, 100% des partenariats et du travail de CRS fait sur les programmes s'effectue avec l'Église.

Aperçu/exemple : Le programme-pays de CRS est entièrement concentré sur la promotion de l'éducation, la paix et la justice. Dans un pays qui compte une énorme population catholique, un réseau étendu d'écoles catholiques et un fort leadership de l'Église, CRS et l'Église ont constaté que le fait de travailler ensemble assure un très grand rayonnement et un grand impact.

Dans le Pays B, CRS et l'Église entretiennent une relation étroite et se réunissent régulièrement, mais ne travaillent pas ensemble sur des projets spécifiques.

Aperçu/exemple : Le Représentant de CRS dans le pays se réunit régulièrement avec les Évêques lorsqu'il se rend sur un Diocèse et il entretient une relation étroite avec la Conférence Episcopale. Le personnel prend contact fréquemment avec les agences sœurs de l'Église.

Dans le pays C, CRS et l'agence sœur de l'Église entretiennent une relation étroite et les deux travaillent ensemble sur le programme au cas par cas.

Aperçu/exemple : Bien qu'une grande partie du portefeuille de programmes de la Représentation dans le pays se fasse avec des ONG nationales et locales, CRS et une agence sœur de l'Église ont développé, au cours des derniers cinq années, une approche très respectée et novatrice du soin des orphelins et des enfants vulnérables, ceci avec l'aide et par le biais du réseau d'agences catholiques de services sociaux dans tout le pays.

Une fois abordés les trois cas de figure, expliquez que finalement tous les trois sont positifs, car indépendamment du niveau de collaboration entre elles, **CRS et ses agences sœurs de l'Église seront toujours en relation**. Mentionnez que, pour obtenir plus d'information sur comment collaborer avec l'Église et ses agences sœurs, on peut consulter le « Protocole pour les relations avec les partenaires de l'Église ».

Soulignez que le message final à garder en mémoire est le suivant : si les partenariats changent au fil du temps, la relation avec les agences sœurs de l'Église n'est pas affectée par le temps. Les projets vont et viennent, mais CRS, en tant que membre de l'Église, sera toujours en relation avec celle-ci.

F. Des partenariats vastes et divers (60 min.)

Introduction (10 min.)

Pour cette activité, partagez avec l'ensemble des participants les points de rappel suivants :

- » CRS travaille en partenariat avec un grand nombre d'organisations. Comme nous avons étudié dans la section précédente, CRS entretient une relation particulière avec les agences sœurs de l'Église. Cependant CRS travaille aussi avec d'autres partenaires, parmi lesquels on compte des ONG laïques, des organisations

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX EN MATIÈRE DE PARTENARIAT

communautaires, des organismes du gouvernement et à but lucratif, des ONG issues d'autres courants religieux, des universités et des réseaux.

- » Bien que CRS applique ses Principes de partenariat à TOUS ses partenariats, il est important pour l'institution et son personnel de comprendre et de savoir apprécier la diversité de ses partenaires afin de garantir que CRS exercera bien son rôle de partenaire. Pour cela il faut comprendre de quelle manière l'identité, la gouvernance, la structure, la culture, les projets exécutés, l'environnement externe, etc. du partenaire peuvent avoir une influence et un impact sur la relation.

Activité (25 min.)

Organisez une séance de remue-méninges et demandez à l'ensemble des participants de reconnaître les différents types d'organisations avec lesquelles CRS s'associe pour ce programme-pays. Mentionnez chaque organisation avec laquelle CRS entretient une relation formelle.

Écrivez toutes les réponses sur le tableau-papier. Ensuite, analysez et groupez ces partenaires.

Certains peuvent être:

- » Des agences sœurs de l'Église
- » ONG issues d'autres courants religieux
- » Des universités
- » Des donateurs
- » Des ONG laïques
- » Des organisations communautaires
- » Des entités du secteur privé
- » Des organismes du gouvernement local

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX EN MATIÈRE DE PARTENARIAT

Ensuite, présentez une discussion en petits groupes. Divisez les participants en groupes de façon à ce que chaque groupe puisse analyser deux types de partenaires. Par exemple, si vous avez identifié huit types de partenaires, créez quatre groupes.

Présentez l'activité sur le tableau-papier.

Diversité des partenaires

Pour les types de partenaires qui vous ont été désignés, discutez et résumez vos réponses aux questions ci-dessous:

1. Quelles sont les sources de motivation communément retenues pour ce type d'organisations ?
2. Pourquoi font-elles le travail qu'elles font? Quelles sont leurs intentions ?
3. Quelles pourraient être les choses les plus importantes pour ce partenaire en termes de relation? Par exemple : le partage des valeurs ou le partage des bénéfices.
4. De quelle manière ces intérêts, ces priorités et ces intentions peuvent influencer la manière dont CRS aborde ces partenaires et travaille avec eux.
5. Quelles pourraient être des moyens très pratiques pour faire en sorte que ces partenariats soient différents des autres ?
6. Préparez vos observations et un exemple concret pour la mise en commun.

Avec l'ensemble des participants (25 min)

Une fois le temps écoulé, réunissez à nouveau tous les participants pour effectuer un compte-rendu. Lorsque chaque groupe a partagé ses points-clés et ses exemples, résumez l'activité en posant quelques questions finales, par exemple :

- » Voyez-vous des similitudes ou des différences entre les types de partenaires ?
- » Qu'est-ce que nous avons appris de cette discussion?
- » Cela nous incite-t-il à changer en quoi que ce soit la manière dont nous fonctionnons ? Écrivez les réponses sur le tableau-papier.

Pour conclure, insistez sur le fait que même si CRS travaille en partenariat avec des types très différents d'organisations, chaque partenariat devrait refléter les valeurs de CRS. Cette sous-séance a simplement pour but de montrer que la manière dont chaque partenariat se présente peut être différente dans la pratique et que le personnel doit être prêt à s'adapter aux spécificités de chaque partenaire. Par exemple, un partenaire gouvernemental peut exiger une relation plus formelle. Une ONG nationale peut se focaliser seulement sur les résultats des projets. Dans les deux cas, le personnel de CRS devrait essayer de comprendre le partenaire et sa réalité, et de s'y adapter tout en reflétant en permanence les valeurs de CRS.

G. Bénéfices et défis du partenariat (35 min.)

Introduction (10 min.)

Partagez les idées ci-dessous avec l'ensemble des participants afin de retracer le contexte

- » CRS est convaincu du principe suivant : travailler directement dans un pays où l'Église locale ou les structures non-gouvernementales sont engagées dans la transformation sociale apporte des résultats plus significatifs, plus durables, plus efficaces et plus efficients. En soutenant et en encourageant ces institutions locales, CRS renforce la capacité des communautés locales à faire face à ses propres problèmes.
- » Nos valeurs et notre engagement pour la transformation sociale exigent une équité et une réciprocité réelles. CRS apporte à nos partenaires un soutien technique, financier et un soutien en matière de gestion. Nos partenaires et leur personnel facilitent la compréhension de l'environnement culturel, social et politique, et fournissent des services et des ressources pour les projets. Sans ces atouts, nos programmes ne réussiraient pas à atteindre les personnes les plus vulnérables d'une manière durable. Ensemble, nous sommes capables d'œuvrer à un changement profond dans le monde.
- » CRS doit relever un autre défi – qui constitue également une opportunité – celui de s'engager dans des partenariats sur le long terme, particulièrement avec l'Église. Ce qui lui permet d'avoir une vision sur le long terme du renforcement des capacités. L'une des tensions les plus courantes dans un partenariat est liée à la pression entre, d'une part, l'obligation de générer des résultats programmatiques et d'autre part l'obligation de développer la capacité du partenaire à long terme.

Tout comme avec n'importe quel partenariat – un partenariat commercial ou un mariage – il y a des bénéfices et des défis inhérents au partenariat entre deux organisations unies par une vision ou un but commun. Les partenariats sont plus solides lorsque les deux parties impliquées sont conscientes des bénéfices et des risques en jeu. Pour compléter notre compréhension de l'approche de CRS en matière de partenariat, nous allons maintenant déterminer les bénéfices et les défis de ce type de relations.

Travail en groupes (20 min.)

Divisez les participants en deux groupes de travail et présentez les points de la discussion sur le tableau-papier :

Bénéfices et défis du partenariat

Dans votre groupe de travail, pensez à l'ampleur des partenariats que nous avons étudiés au cours de la séance. À partir de votre expérience, élaborez une liste contenant :

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX EN MATIÈRE DE PARTENARIAT

1. Les bénéfices potentiels du partenariat.
2. Les défis ou les risques que présente un partenariat.
3. De quelles manières avez-vous abordé certains de ces défis dans votre travail ?

Écrivez les listes sur la feuille du tableau-papier afin de les partager avec le groupe.

Présentations en groupe et conclusion (15 min.)

Invitez chaque groupe à présenter leurs listes et prenez note des idées qui se répètent dans les présentations des deux groupes. Si nécessaire, vous pouvez compléter les listes avec quelques réponses type.

Réponses type

Remarquez que ces exemples sont pour le facilitateur. Il ne s'agit pas d'une feuille préparée à l'avance

Bénéfices	Défis
-----------	-------

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX EN MATIÈRE DE PARTENARIAT

<ul style="list-style-type: none">» Améliorer la communication et le partage de l'information.» Améliorer la qualité des services,» Étendre la portée du projet a des circonscriptions multiples ou diverses.» Améliorer la coordination et diminuer la duplication des efforts.» Réaliser la synergie; fusion des ressources.» Compléter la capacité institutionnelle ou les compétences techniques de chaque partenaire.» Répondre au souhait d'un donateur de travailler en partenariat.	<ul style="list-style-type: none">» L'absence de rôles bien définis peut créer un conflit.» Un partenaire qui s'attribue le mérite d'une réussite collective.» Lorsque la réputation ou l'image d'un partenaire est compromise, il y a de fortes chances que cela affecte la réputation de l'autre partenaire.
---	--

A titre de résumé, revenez sur les défis détaillés sur le tableau-papier et demandez au groupe de proposer une solution pour surmonter chaque difficulté. Notez ces solutions sur le tableau.

Laissez la feuille contenant les bénéfices/défis affichée. Les participants devraient prendre la liberté d'ajouter sur la liste les nouvelles idées qui leur viennent à l'esprit. Distribuez et examinez également le Polycopié 2.

Polycopié 1

Définition et Principes de CRS en matière de partenariat

Partenariat: C'est une relation basée sur un engagement réciproque et un objectif et des valeurs complémentaires, qui s'appuie souvent sur des ressources communes, et qui se traduit par un changement positif et une plus grande justice sociale. Lorsque CRS établit une relation avec une autre organisation et que cette relation s'ajuste à la définition de partenariat, alors CRS considère cette organisation comme son partenaire.

Principes de CRS en matière de partenariat

Une vision commune: Avoir une vision commune visant à répondre aux besoins immédiats de la population et aux causes sous-jacentes de la souffrance et de l'injustice.

La subsidiarité: Confier la responsabilité de la prise de décisions et de la mise en œuvre à un niveau aussi proche que possible de la population concernée par les décisions.

La réciprocité: S'efforcer de travailler dans un esprit de réciprocité, en reconnaissant que chacun apporte ses propres compétences, ressources, connaissances et capacités à ce partenariat dans un esprit d'autonomie mutuelle.

L'équité: Entretenir des relations de partenariat équitables par une démarche qui vise à définir mutuellement les droits et les responsabilités.

Le respect: Respecter les différences et s'engager à s'écouter et à apprendre l'un de l'autre.

La transparence: Favoriser un partenariat sain en favorisant une transparence mutuelle sur les capacités, les contraintes et les ressources de chacun.

La transformation de la société civile: Contribuer au renforcement de la société civile et à la transformation des structures injustes en initiant un dialogue et des actions avec d'autres membres la société civile.

Le renforcement des capacités: S'engager à long terme à mener à terme un processus de développement organisationnel accepté mutuellement.

La propriété de la communauté: Identifier, comprendre et renforcer les capacités et les mécanismes d'adaptation des communautés pour encourager une participation communautaire maximale.

La pérennité: Favoriser la pérennité au travers d'une approche de renforcement des capacités.

Polycopié 2

Bénéfices du partenariat

Travailler en partenariat permet à CRS de:

- » Contribuer au développement d'une **société civile solide**, avec des institutions locales efficaces qui puissent diriger le développement de leur nation.
- » Mieux connaître les **besoins et les ressources de la communauté**, ainsi que les **solutions possibles** proposées par nos partenaires.
- » **Avoir accès** à un plus grand nombre de personnes dans le besoin.
- » Approfondir les **effets** de notre travail conjoint.
- » Améliorer la **qualité** de notre travail conjoint.
- » Avoir des **solutions plus durables** pour le développement.
- » Faire vivre nos **principes** de subsidiarité, solidarité et réciprocité.

Travailler en partenariat implique que CRS puisse avoir accès à un plus grand nombre de personnes, avoir des programmes d'une plus haute qualité, plus adéquats et plus durables, et que l'organisation puisse faire vivre ses principes.

Le travail en partenariat permet aux agences de:

- » Elargir leur champ d'action et leur impact afin de soutenir les efforts de lutte contre la pauvreté et l'injustice.
- » Augmenter leur accès à des **ressources** humaines, financières et techniques.
- » Améliorer la **performance de leur organisation**.
- » Améliorer et élargir leurs réseaux, augmentant ainsi l'impact de leur campagne.
- » Augmenter la possibilité d'avoir accès à des opportunités **d'apprentissage**.

Travailler en partenariat implique que les agences partenaires puissent avoir accès à un plus grand nombre de personnes et de ressources et qu'elles puissent devenir des organisations plus fortes et mieux connectées.

Travailler en partenariat permet aux communautés de :

- » **Contribuer** au développement de leur communauté et de leur nation.
- » Avoir accès à des **services de meilleure qualité**.
- » Avoir accès à des services assurés par des institutions qui connaissent les communautés et qui ont elles-mêmes accès à une **gamme plus large de ressources**.
- » Avoir accès à **des apprentissages** provenant d'autres endroits.

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX EN MATIÈRE DE PARTENARIAT

- » Avoir accès à des **services plus durables**.

Travailler en partenariat permet aux communautés d'avoir accès à de meilleurs services, plus appropriés, plus éclairés et plus durables.

Le travail en partenariat n'est pas toujours évident, mais pour toutes les raisons vues précédemment, il représente un élément fondamental pour notre travail et notre mission.

Éléments fondamentaux en matière de renforcement des capacités : Une introduction à l'approche de CRS en matière de renforcement des capacités

Il s'agit de la deuxième séance du niveau 1 de la série des cours de CRS d'introduction en matière de partenariat et de renforcement des capacités. Pour en savoir plus sur la manière d'utiliser cette séance de formation, consultez le chapitre intitulé « Aperçu pour les facilitateurs ».

OBJECTIFS

À la fin de cette séance, les participants seront capables de:

- » Définir les termes suivants: Capacité, renforcement des capacités, développement des capacités, renforcement institutionnel et accompagnement et de décrire les différences entre eux.
- » Expliquer les étapes du processus de renforcement des capacités.
- » Démontrer les rôles de CRS et du partenaire dans le processus de renforcement des capacités.

TEMPS

3 heures, 40 minutes

RÉSUMÉ DE LA SÉANCE

ACTIVITÉ	TEMPS
A. Introduction. Le renforcement des capacités dans le contexte du partenariat	10 min
B. Notions clés et contexte du renforcement des capacités	15 min
C. L'approche de CRS en matière de renforcement des capacités	30 min
D. Définitions concernant le renforcement des capacités	60 min
E. Le processus de renforcement des capacités	45 min
F. Le rôle de CRS dans le processus de renforcement des capacités	60 min

POLYCOPIÉS ET MATÉRIEL

- » Des tableaux-papier, des marqueurs, du ruban adhésif, un rétroprojecteur, un ordinateur portable, des fiches bristol, des papillons adhésifs (*post-it*).
- » Polycopié 1 – Définitions concernant le renforcement des capacités (Activité D).
- » Polycopié 2 – Les Principes de partenariat (Activité D).
- » Polycopié 3 – Les étapes d'un programme solide de renforcement des capacités (Activité E).
- » Polycopié 4 – Le rôle de CRS dans le processus de renforcement des capacités (Activité F).
- » Récompense pour le groupe gagnant de l'Exercice B.
- » Copie papier ou électronique disponible et un lien internet vers le Guide pour le renforcement institutionnel.

PRÉPARATION DU FORMATEUR (avant la séance)

1. Recopiez les objectifs d'apprentissage sur un tableau-papier en écriture suffisamment grande pour permettre au public de les voir clairement.
2. Préparez des diapositives contenant les définitions suivantes : Capacité, renforcement des capacités, développement des capacités, renforcement institutionnel et accompagnement. Vous trouverez ces définitions dans le Polycopié 1 : Définitions concernant le renforcement des capacités (Activité D).
3. Sur les feuilles du tableau-papier, notez les instructions pour les tâches en groupe correspondant aux Activités A, B, C, D, E et F.
4. Recopiez les étapes du processus de renforcement des capacités (comme indiqué dans l'Activité D) sur les fiches bristol, de façon à ce qu'il y ait une étape par fiche. Préparez quatre jeux complets de ces fiches.

ACTIVITÉS

A. Introduction: Le renforcement des capacités dans le contexte du partenariat (10 min.)

Commencez la séance en la replaçant dans le contexte du travail en partenariat. Expliquez que lorsqu'on aborde le sujet du renforcement des capacités il est important de le placer dans un contexte de partenariat.

Mettez l'accent sur le fait que **CRS attache de l'importance au partenariat**. En tant qu'organisation privée basée sur la foi, CRS s'est engagé à soutenir les acteurs de la société

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

civile, y compris l'Église catholique et d'autres organisations de la société civile et du gouvernement, afin de renforcer leur capacité à contribuer à un changement social durable et significatif. Les partenariats locaux permettent d'avoir une meilleure compréhension du contexte et des besoins au niveau local, ce qui nous permet de trouver des solutions plus appropriées, équitables et durables.

Une fois bien compris ce contexte, analysez les objectifs de cette séance. À l'issue de cette séance vous devriez être capable de :

- » Définir les termes suivants: Capacité, renforcement des capacités, développement des capacités, renforcement institutionnel et accompagnement et de décrire les différences entre eux.
- » Expliquer les étapes du processus de renforcement des capacités.
- » Démontrer les rôles de CRS et du partenaire dans le processus de renforcement des capacités.

Au cours de cette séance nous allons discuter et nous mettre d'accord sur les définitions de « capacité », « renforcement des capacités » et « accompagnement », et nous allons établir ensemble les paramètres généraux pour chacune d'entre elles. Nous allons également déterminer la manière dont cette approche en matière de développement des capacités, de renforcement des capacités et d'accompagnement pourrait s'adapter aux besoins de votre programme-pays et de vos partenaires.

B. Contexte (15 min.)

Exposez les points de rappel suivants concernant l'approche de CRS en matière de renforcement des capacités:

- » L'approche de CRS en matière de renforcement des capacités est fondée sur des décennies d'expérience et sur un perfectionnement constant. Elle est basée sur des principes établis de développement organisationnel, d'apprentissage par les adultes, de gestion du changement et de changement de comportement, ainsi que sur les principes de transparence, d'appropriation et du respect de l'autonomie locale. L'approche de CRS en termes de renforcement des capacités s'inspire également de ses principes en termes de partenariat.
- » CRS a une longue histoire de collaboration avec des organisations partenaires locales. Il soutient leur développement en contribuant à l'amélioration constante des systèmes financier, technique et de gestion qui garantissent une programmation judicieuse

- » CRS doit relever un autre défi – qui constitue également une opportunité – celui de développer des partenariats sur le long terme, particulièrement avec l'Église. Ce qui lui permet d'avoir une vision sur le long terme du renforcement des capacités.
- » Le travail de renforcement des capacités permet **aussi bien** à CRS **qu'aux** partenaires locaux de grandir comme organisations. Ces organisations apprennent en permanence les unes des autres en offrant des capacités complémentaires, en particulier dans des domaines programmatiques tels que le VIH/SIDA ou la consolidation de la paix. Aussi bien CRS que ses partenaires valorisent et tirent profit de ce renforcement mutuel des capacités.
- » Plusieurs facteurs déterminent l'approche de CRS en matière de renforcement des capacités, parmi eux la stratégie globale de l'agence. En outre, les tendances en matière de réforme de l'aide extérieure mettent l'accent sur une plus grande implication des gouvernements et font appel à de nouvelles formes de collaboration pour renforcer les capacités, parfois dans des délais très brefs.

Demandez au groupe de nommer quelques éléments clés appris jusqu'à présent sur le développement de l'approche de CRS en matière de renforcement des capacités. Écrivez les idées sur une feuille du tableau.

C. Approche de CRS en matière de renforcement des capacités (30 minutes)

Introduction (5 min.)

Expliquez que dans le but d'avancer dans notre réflexion sur le renforcement des capacités au sein de CRS et dans votre pays ou région, nous consacrerons un peu de temps à expliquer ce que « capacité » et « renforcement des capacités » signifient dans le contexte précis d'un pays.

Commençons par un exercice court qui nous aidera à être tous sur la même longueur d'onde. Nous savons que nous sommes confrontés à des interprétations différentes des termes que nous utilisons, non seulement à échelle mondiale mais également au sein des régions et des programmes-pays.

Travail en groupe (15 min.)

Divisez les participants en trois groupes de travail et examinez les tâches pour chaque groupe sur le tableau-papier.

Définitions – Tâche en groupes

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Dans votre groupe, répondez ensemble à la question posée. Notez les mots clés qui vous viennent à l'esprit sur les fiches bristol pour les partager à votre tour.

- » *Qu'est-ce que le mot "capacité" signifie pour vous? (Groupe 1)*
- » *Qu'est-ce que l'expression "renforcement des capacités" signifie pour vous? (Groupe 2)*
- » *A votre avis, pourquoi le renforcement des capacités est-il important? (Groupe 3)*

Compte-rendu (10 min.)

Ramassez les fiches Bristol et collez-les au mur en les groupant par question. Demandez aux participants de réfléchir sur le travail de leur groupe. Avez-vous besoin d'éclaircissement pour certains mots ? Quelles sont vos observations ?

D. Définitions concernant le renforcement des capacités (60 minutes)

Révision des définitions (10 min.)

Examinez ensuite les définitions concernant le renforcement des capacités, le renforcement institutionnel, le développement des capacités et l'accompagnement en vous servant des diapositives que vous avez préparées à partir du Polycopié 1 – Définitions concernant le renforcement des capacités. Pendant la révision, développez les aspects suivants :

- » Expliquez l'historique de ces définitions. Dites-leur que CRS a commencé à définir ces termes en 1998. Ces définitions ont été revues plusieurs fois, au fur et à mesure que CRS acquerrait des connaissances professionnelles dans ce domaine. La dernière révision a eu lieu en 2007 et elle a été faite par le groupe de travail chargé d'aider CRS dans leur planification stratégique.
- » **Le renforcement des capacités est composé de trois approches** : le développement des capacités, le renforcement institutionnel et l'accompagnement. Le développement des capacités se concentre sur les capacités individuelles et collectives, alors que le renforcement institutionnel vise les systèmes et les processus organisationnels. Pour obtenir un renforcement des capacités qui soit harmonieux et durable, il faut conjuguer le développement des capacités avec le renforcement institutionnel.

L'accompagnement comprend des méthodes d'apprentissage continu, telles que le mentorat. Présentez un exemple pour chaque approche. En voici quelques-uns:

- » Développement des capacités: formation en présentiel du personnel des services financiers;
- » Renforcement institutionnel: Achat de logiciels comptables; soutien à la planification stratégique.

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

- » Accompagnement: Un membre expérimenté du personnel guidant un employé qui a récemment été promu au poste d'agent de programme;

Analysons ces approches plus en profondeur.

- » **Développement des capacités** : Le développement des capacités est axé sur les individus et les équipes. Il s'agit d'améliorer ou de développer des connaissances, des compétences et des attitudes, de façon à ce que les personnes ou les équipes travaillent de manière plus efficace. Le développement des capacités se fait le plus souvent par le biais de la formation.
- » **Renforcement institutionnel** : Le renforcement institutionnel est axé sur une organisation. Il vise à renforcer ou développer les systèmes et les structures nécessaires pour fonctionner efficacement, pour œuvrer à la durabilité et pour atteindre les objectifs. Lorsqu'on parle de renforcement on entend les systèmes et les structures, mais aussi l'amélioration d'un environnement favorable.
- » **Accompagnement** : L'accompagnement comprend des séances de tutorat et de mentorat cohérentes et exhaustives à la suite d'interventions spécifiques telles que des ateliers, l'aménagement de l'organisation et des formations sur le terrain. Il est d'autant mieux réussi qu'il introduit d'autres méthodes d'apprentissage continu, comme l'apprentissage par les pairs, le partage de poste, le détachement de personnel, l'assurance de la qualité du programme et de la gestion.

Expliquez le message principal: Une seule formation - ou une unique description des grandes lignes- **pour un meilleur fonctionnement du système est rarement suffisant pour que les efforts en faveur du renforcement des capacités s'inscrivent dans la durée.** Le développement des capacités, le renforcement institutionnel et l'accompagnement sont tous les trois nécessaires pour que le renforcement des capacités soit efficace et durable.

- » Rappelez-vous : Ne posez pas de questions aux participants sur les définitions. Les participants discuteront des définitions en petits groupes et ensuite partageront leurs idées à ce sujet.

Travail en groupe (20 min.)

Distribuez le Polycopié 1 — Définitions concernant le renforcement des capacités auprès des participants. Pour finaliser cette activité demandez aux participants de rejoindre leur groupe respectif et de répondre aux questions suivantes :

Appliquer nos définitions

Au regard des trois approches qui composent le renforcement des capacités :

Le développement des capacités,

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Le renforcement institutionnel

L'accompagnement.

1. Quels sont vos commentaires à propos de ces définitions?
2. Pour chaque définition, donnez un exemple tiré de la vie réelle (le développement des capacités, le renforcement institutionnel et l'accompagnement).
3. Comment traduiriez-vous chacun des termes dans votre langue? Est-ce que cela aura du sens pour votre auditoire ?

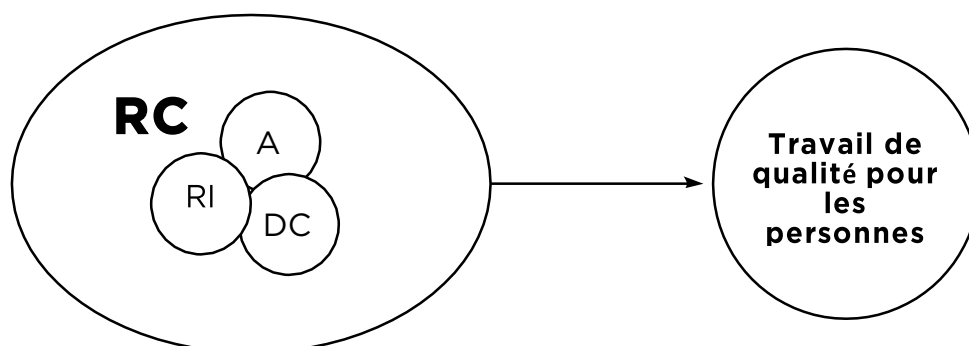
Compte rendu (20 min.)

Demandez à chaque groupe d'en faire un compte rendu et notez les idées clés sur le tableau-papier.

Note au formateur : le mot « développement » dans l'expression « développement des capacités » fait parfois débat. Le mot « développement » pourrait laisser penser que ni CRS ni l'organisation partenaire ne possèdent initialement cette capacité et que, par conséquent, CRS la développe depuis zéro. Par l'emploi de ce terme CRS veut exprimer que chaque organisation a une capacité existante et qu'il cherche à développer plus largement cet actif institutionnel. Ce que nous entendons par là c'est construire sur une base existante de connaissances, de compétences et d'attitudes à l'aide de formations, d'ateliers, etc. Si cette nuance ne semble pas convenir aux participants, ils peuvent bien entendu proposer une meilleure formulation comme par exemple « amélioration des capacités ». C'est vous, en tant que formateurs, qui choisirez entre « développement des capacités » et « amélioration des capacités », indistinctement.

Conclusion (10 min.)

Afin d'illustrer ces concepts interconnectés, pensez à dessiner sur le tableau-papier un graphique qui montre les rapports entre eux.



ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

RC = Renforcement des capacités

A = Accompagnement

RI = Renforcement institutionnel

DC = Développement des capacités

Utilisez le graphique pour montrer que le but final du renforcement des capacités (qui englobe les trois éléments) est de créer une organisation plus solide, capable de mieux servir les intérêts des personnes pauvres et marginalisées.

Finalisez l'activité en soulignant que les organisations ont souvent besoin des trois éléments pour tirer profit d'un soutien intégral en matière de renforcement des capacités.

Mentionnez le Guide pour le renforcement institutionnel comme étant l'un des outils du renforcement institutionnel (Il serait utile d'en avoir une copie à portée de main).

Rappelez aussi au groupe que l'approche de CRS en matière de renforcement des capacités est basée sur ses Principes de partenariat, sur l'approche du Développement Humain Intégral et sur l'Enseignement Social Catholique. Demandez si l'un des participants peut nommer au moins trois Principes. Distribuez le Polycopié 2 dans lequel sont détaillés les Principes de partenariat. Rappelez rapidement au groupe que ces Principes favorisent un environnement dans lequel le renforcement des capacités est réciproque, durable et générateur de reconnaissance.

E. Processus de renforcement des capacités (45 min.)

Introduction (5 min.)

Expliquez: Maintenant que nous connaissons la signification de « renforcement des capacités », nous étudierons un peu *comment* CRS comprend et aborde le renforcement des capacités avec les partenaires.

Le renforcement des capacités est composé de différentes étapes basées sur le cycle de projet propre à tous les projets. Il est important de passer par toutes ces étapes afin de s'assurer que l'organisation pourra préserver les résultats d'un quelconque changement organisationnel.

Expliquez aux participants qu'au cours de cette séance vous étudierez les étapes progressives qui composent le processus de renforcement des capacités, tout en discutant le rôle de CRS dans ce processus. Dites aux participants qu'un processus de renforcement des capacités sérieux exige de passer par **toutes** les étapes du cycle. Dans le cas contraire, il sera certainement plus difficile à l'organisation de faire en sorte que les résultats du changement organisationnel soient durables.

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Dites aux participants que dans cet exercice nous discuterons de la séquence de toutes les étapes du processus de renforcement des capacités. À titre de référence, CRS recommande la séquence d'étapes ci-après, en tant que composante d'un solide programme de renforcement des capacités :

- » Porter un intérêt au renforcement des capacités et s'engager dans le changement ;
- » Procéder à une évaluation des capacités ;
- » Analyser les résultats ;
- » Classer les besoins par ordre de priorité ;
- » Concevoir les interventions en matière de renforcement des capacités ;
- » Effectuer les interventions en matière de renforcement des capacités ;
- » Faire un suivi et évaluer (ou procéder à une évaluation externe), et même réévaluer ;
- » Maintenir l'amélioration ;
- » Documenter l'expérience ;
- » Reproduire les bonnes pratiques et les partager avec les donateurs et les organisations homologues.

Travail en groupes (20 min.)

Indiquez aux participants que nous allons nous familiariser avec les étapes du renforcement des capacités et leur séquence au travers d'un exercice en petits groupes. Divisez les participants en quatre groupes de travail, examinez la tâche désignée pour le groupe et distribuez un jeu de fiches Bristol à chaque groupe. Chaque jeu contient les dix étapes du processus de renforcement des capacités, à raison d'une étape par fiche.

Étapes du renforcement des capacités – Exercice de tri des fiches

Prenez votre jeu de fiches sur lesquelles figurent les étapes du processus de renforcement des capacités et organisez-les de façon à ce que vous ayez un processus logique. Commencez par la première étape que vous souhaiteriez entreprendre et tracez le processus jusqu'à la fin. Affichez votre séquence sur le mur. Il y aura une récompense pour le groupe qui complétera l'exercice en premier.

NOTE POUR LES FACILITATEURS : Pour votre présentation, nous vous recommandons vivement de tenir compte des attitudes locales ou organisationnelles vis-à-vis des récompenses. Dans certains cas, les groupes qui n'ont pas reçu de récompense peuvent garder une certaine rancœur, même si la récompense est extrêmement modeste. Conseil : en cas de doute, abstenez-vous.

Compte rendu (20 min.)

Invitez tous les groupes à marcher autour de la salle en silence pendant cinq minutes. Mettez un peu de musique pour accompagner leur « promenade ».

Demandez au groupe qui a fini en premier de présenter sa séquence (10 minutes), de décrire le processus logique, d'expliquer pourquoi ils ont mis les étapes dans cet ordre et, d'après eux, quels sont les aspects les plus essentiels du processus de renforcement des capacités qu'ils ont décrit.

Pendant la présentation, demandez au groupe de donner un exemple tiré de la vie réelle de la manière dont ils ont expérimenté ces différentes étapes dans leur travail de renforcement des capacités. Demandez aux autres groupes s'ils ont organisé les étapes de la même manière ou s'ils ont créé un processus différent, auquel cas demandez-leur d'expliquer leur choix. Certains participants peuvent argumenter que les étapes de suivi et de documentation sont transversales et qu'elles peuvent apparaître au milieu et à la fin du processus. Demandez aux participants de fournir des exemples tirés de la vie réelle et de les inclure dans la discussion.

Pour résumer, soulignez que le renforcement des capacités est un processus structuré et délibéré. Il est important pour CRS que le partenaire apporte sa contribution tout au long du processus afin de garantir un consensus et un sens partagé de l'appropriation. Distribuez le Polycopié 3 – Les étapes d'un programme solide de renforcement des capacités parmi les participants.

F. Le rôle de CRS dans le processus de renforcement des capacités (1 heure)

Introduction (5 min.)

Dites aux participants que CRS est profondément attaché à l'autonomie de ses partenaires. CRS reconnaît que toutes les organisations font leur maximum pour optimiser leur fonctionnement. Au lieu d'« importer » des connaissances techniques – en ignorant les ressources locales – CRS se renseigne auprès des institutions sur leurs atouts et leurs lacunes, et injecte des compétences externes seulement lorsqu'il est nécessaire. CRS aide également les partenaires à évaluer l'environnement externe pour détecter les possibles menaces et opportunités.

Insistez sur le point suivant : pour être capable de renforcer suffisamment les capacités des partenaires, CRS a besoin, d'une part, de personnel ayant un bon niveau de connaissances, de compétences et d'attitudes en matière de partenariat et de renforcement des capacités, et, d'autre part, de systèmes et de processus sur lesquels CRS peut s'appuyer dans son rôle de

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

renforcement des capacités. La collaboration avec l'équipe du département de qualité des programmes et de qualité de la gestion est cruciale pour le renforcement des capacités.

Mentionnez que les organisations changent et grandissent constamment et que, par conséquent, elles sont toujours impliquées dans le processus du renforcement des capacités. CRS se doit d'être clair et honnête avec ses partenaires quant au début et à la fin de sa mission en matière de renforcement des capacités - que ce soit sous forme d'assistance technique, de temps ou de ressources. Une fois que CRS s'est engagé dans des activités de renforcement des capacités, un suivi de ces activités et de ses impacts s'impose afin d'aider les organisations à entretenir le changement.

Travail en commun (20 min.)

Posez les questions ci-dessous à l'ensemble des participants :

D'après votre expérience :

- » Pourquoi CRS devrait-il jouer un rôle dans le processus de renforcement des capacités d'un partenaire ?
- » Qu'est-ce qui donne à CRS la faculté d'offrir le renforcement des capacités à ses partenaires ?

Assurez-vous d'enregistrer les idées clés sur le tableau-papier. Soulignez qu'il nous faut voir d'une part comment CRS agit sur le renforcement des capacités et d'autre part ce que nous devons faire pour améliorer ou maintenir les compétences offertes par CRS en matière de renforcement des capacités.

Reconnaissez qu'aucune organisation n'est parfaite. Dites aux participants qu'il est important de discuter **pourquoi** et **comment** CRS peut jouer un rôle pour renforcer les capacités des organisations partenaires. Discutez du rôle de CRS dans le processus de renforcement des capacités d'un partenaire donné en vous servant de la séquence d'étapes proposée par les petits groupes.

Travail en groupe (25 min.)

Demandez aux participants de reprendre les processus qu'ils ont proposés (affichés sur le mur) et de discuter des questions figurant sur le tableau-papier.

Reconsidérez chaque étape du processus de renforcement des capacités que vous avez proposé

- » *CRS, a-t-il un rôle à jouer dans cette étape ? Si oui, lequel ?*
- » *Pour chaque étape, où est-ce que CRS a un rôle à jouer ? Collez un papillon adhésif contenant le sigle "CRS" sur l'étape correspondante.*

- » *Préparez une description de ce rôle.*

Invitez l'un des groupes à présenter son travail et encouragez les autres à développer des idées qui soient différentes de la première présentation ou qui aillent au-delà.

Conclusion (10 min.)

Récapitulez le Polycopié 4 sur le rôle de CRS.

Dans le cadre du partenariat, CRS s'efforce d'être:

Un partenaire respectueux

- » CRS reconnaît que toutes les organisations veulent généralement travailler dans le but de mieux fonctionner en tant qu'institutions.
- » Lorsque CRS travaille avec des organisations partenaires dans le cadre des activités de renforcement des capacités, il s'engage fortement à respecter l'autonomie de ses partenaires

Un facilitateur/formateur axé sur l'exploitation des ressources existantes

- » Au lieu d'« importer » des connaissances techniques – en ignorant les ressources locales – CRS fonde ses efforts de renforcement des capacités sur l'engagement de travailler avec les institutions, d'identifier et d'utiliser leurs forces pour pallier à leurs manques en matière de capacités.
- » Fidèle à sa conviction de privilégier les atouts existants, CRS aide les partenaires à faire appel aux connaissances externes seulement lorsque cela est nécessaire ; et
- » Dans le cadre de ses activités de renforcement des capacités, CRS aide aussi les partenaires à évaluer l'environnement externe pour détecter les possibles menaces et opportunités. CRS aide ses partenaires à mener une analyse des risques et propose des activités pour prévenir ces risques.
- » Sur le plan du renforcement des capacités, le personnel de CRS partage ses connaissances par le biais de formations, par la mise en pratique de nouvelles compétences, par du tutorat continu et de la supervision formative.

Un soutien honnête et flexible

- » CRS sait que les organisations ne cessent de changer et de grandir. C'est pourquoi CRS, au travers de ses activités et de son rôle dans le processus de renforcement des capacités, s'efforce d'avoir une approche dynamique, afin de répondre aux besoins de changement et d'évolution.

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

- » CRS se doit d'être clair et honnête avec ses partenaires quant au début et à la fin de sa mission en matière de renforcement des capacités. Une fois que CRS s'est engagé dans des activités de renforcement des capacités, un suivi de ces activités et de ses impacts s'impose afin d'aider les organisations à rendre ce changement plus durable.

Récapitulez:

L'approche de CRS en matière de renforcement des capacités est :

- » Basée sur l'exploitation des ressources existantes ;
- » Basée sur des principes de réciprocité et transparence ;
- » Bien suivie et formatrice ;
- » Axée sur l'appropriation du projet par le partenaire ;
- » Basée sur un engagement à long terme (faites mention du partenariat et de la théorie du changement) ;
- » Engagée à respecter les principes d'honnêteté, de clarté et d'ouverture d'esprit;
- » Dynamique.

Le rôle de CRS dans le processus de renforcement des capacités peut souvent être décrit comme étant celui de :

- » Facilitateur ;
- » Formateur ;
- » Soutien ;
- » Conseiller technique ;
- » Juge.

Il est important de se rappeler que tout ceci est subordonné à la décision du partenaire d'accepter ou de vouloir que CRS joue ce rôle et au fait qu'il l'estime approprié.

Terminez la discussion en mentionnant que chaque partenaire est unique et que, par conséquent, c'est à CRS et à ses partenaires de se mettre d'accord sur le type de soutien que CRS offrira en matière de renforcement des capacités et sur les conditions de son rôle.

Polycopié 1



Définition concernant le renforcement des capacités

La **théorie du changement** sur laquelle s'appuie l'approche de CRS en matière de développement est basée sur la conviction que les institutions saines sont plus à même d'assurer des services constants et de qualité. En se basant sur l'enseignement social catholique, les principes directeurs et de partenariat de CRS renforcent la notion selon laquelle un changement réel et durable se produit lorsque les gens travaillent ensemble et utilisent leurs compétences et ressources pour agir sur ce qu'ils considèrent le plus important. Aider les organisations partenaires à lutter contre la pauvreté et l'injustice est une grâce!

Renforcement des capacités: C'est un processus délibéré qui augmente la capacité d'un individu, d'un groupe, d'une organisation, d'un réseau ou d'un système à améliorer ou à développer de nouvelles connaissances, compétences, attitudes (CCA), de nouveaux systèmes et structures nécessaires à un fonctionnement efficace, à travailler dans le sens d'un développement durable et à atteindre les objectifs.

CRS définit la « **capacité** » comme l'aptitude des individus et des unités organisationnelles à accomplir des fonctions de manière efficace, efficiente et de manière durable. Elle est constituée de trois approches principales, à savoir :

- » **Développement des capacités:** Il est axé sur les individus et les équipes, pour améliorer ou développer de nouvelles CCA (connaissances, compétences, attitudes) afin que les individus ou les équipes travaillent plus efficacement.
- » **Renforcement institutionnel:** Il se concentre sur une organisation, renforce ou développe les systèmes et structures nécessaires pour qu'elle fonctionne efficacement, travaille dans le sens d'un développement durable et atteigne les objectifs. Il peut inclure l'achat de matériels ou d'équipement qui améliorent la qualité du travail (matériels techniques, ordinateurs, logiciels, etc.).
- » **Accompagnement:** combine un tutorat et un mentorat réfléchi et cohérent, en combinaison avec des interventions spécifiques comme, par exemple, des ateliers, des conférences, l'aménagement organisationnel ou la formation sur le terrain.

Polycopié 2



Définition et Principes de CRS en matière de partenariat

Partenariat: c'est une relation basée sur un engagement réciproque, un objectif et des valeurs complémentaires, qui s'appuie le plus souvent sur des ressources communes, et qui se traduit par un changement positif et une plus grande justice sociale. Lorsque CRS établit une relation avec une autre organisation et que cette relation correspond à la définition de partenariat, alors CRS considère cette organisation comme partenaire.

Principes de CRS en matière de partenariat

Vision commune: Partager une même vision pour répondre aux besoins immédiats des personnes et s'attaquer aux causes sous-jacentes de la souffrance et de l'injustice.

Subsidiarité: Confier la responsabilité de la prise de décisions et leur application à la personne qui soit le plus proche possible des gens qui seront affectées par ces décisions.

Réciprocité: S'efforcer de travailler dans un esprit de réciprocité, en reconnaissant que chaque partenaire apporte des compétences, des ressources, des connaissances et des capacités dans un esprit d'autonomie.

Équité: Promouvoir des partenariats équitables en définissant mutuellement les droits et les responsabilités de chacun.

Respect: Respecter les différences et s'engager à écouter et à apprendre les uns des autres.

Transparence: Encourager le bon fonctionnement des partenariats en favorisant la transparence mutuelle en ce qui concerne les capacités, les contraintes et les ressources.

Transformer la société civile: Contribuer au renforcement de la société civile et à la transformation des structures inéquitables en favorisant le dialogue et les actions avec d'autres membres de la société civile.

Renforcement des capacités: S'engager sur la base d'un accord mutuel dans un processus à long terme de développement organisationnel.

Propriété de la communauté: Déterminer, comprendre et renforcer les capacités et les mécanismes d'adaptation des communautés afin de favoriser au maximum la participation communautaire.

Pérennité: Promouvoir la durabilité à travers une approche de renforcement des capacités.

Polycopié 3

Les étapes d'un programme solide de renforcement des capacités

Le rôle de CRS dans le processus de renforcement des capacités avec le partenaire est composé des étapes suivantes :

- » Établir et maintenir une relation solide et positive avec le partenaire;
- » Aider le partenaire à évaluer l'intérêt qu'il porte au renforcement des capacités et son engagement vis-à-vis du changement ;
- » Négocier avec le partenaire le rôle que jouera CRS dans le processus de renforcement des capacités ;
- » Aider le partenaire à procéder à une évaluation, par exemple en se servant du HOCAI, des compétences personnelles ou une évaluation du réseau ;
- » Aider le partenaire à analyser les résultats et à établir des priorités par rapport à ses besoins ;
- » Aider le partenaire à concevoir et à effectuer des interventions en matière de renforcement des capacités;
- » Offrir des séances de tutorat ou d'autres formes d'accompagnement;
- » Aider le partenaire à évaluer ou à procéder à des évaluations externes, et même à des réévaluations;
- » Offrir des séances de tutorat et de mentorat en continu afin d'aider le partenaire à rendre l'amélioration durable;
- » Aider le partenaire ou CRS à documenter l'expérience;
- » Aider le partenaire ou CRS à publier la documentation ;
- » Reproduire les pratiques avec d'autres partenaires et les partager avec les donateurs et les organisations homologues.

Polycopié 4

Le rôle de CRS dans le processus de renforcement des capacités

Un partenaire respectueux

- » CRS reconnaît que toutes les organisations veulent généralement travailler dans le but de mieux fonctionner en tant qu'institutions.
- » Lorsque CRS travaille avec des organisations partenaires dans le cadre des activités de renforcement des capacités, il s'engage fortement à respecter l'autonomie de ses partenaires

Un facilitateur/formateur axé sur l'exploitation des ressources existantes

- » Au lieu d'« importer » des connaissances techniques – en ignorant les ressources locales – CRS fonde ses efforts de renforcement des capacités sur l'engagement de travailler avec les institutions, d'identifier et d'utiliser leurs forces pour pallier à leurs manques en matière de capacités.
- » Fidèle à sa conviction de privilégier les atouts existants, CRS aide les partenaires à faire appel aux connaissances externes seulement lorsque cela est nécessaire ; et
- » Dans le cadre de ses activités de renforcement des capacités, CRS aide aussi les partenaires à évaluer l'environnement externe pour détecter les possibles menaces et opportunités. CRS aide ses partenaires à mener une analyse des risques et proposer des activités pour prévenir ces risques.
- » Sur le plan du renforcement des capacités, le personnel de CRS partage ses connaissances par le biais de formations, par la mise en pratique de nouvelles compétences, par du tutorat continu et de la supervision formative.

Un soutien honnête et flexible

- » CRS sait que les organisations ne cessent de changer et de grandir. C'est pourquoi CRS s'efforce pour faire en sorte que ses activités et son rôle dans le processus de renforcement des capacités soient dynamiques, afin de répondre aux besoins de changement et d'évolution.
- » CRS se doit d'être clair et honnête avec ses partenaires quant au début et à la fin de sa mission en matière de renforcement des capacités. Une fois que CRS s'est engagé dans des activités de renforcement des capacités, un suivi de ces activités et de ses impacts s'impose afin d'aider les organisations à rendre ces changements durables.

Éléments fondamentaux de l'évaluation : Une introduction à l'approche de CRS en matière d'évaluation des capacités organisationnelles

Il s'agit de la troisième séance du niveau 1 de la série des cours de CRS d'introduction en matière de partenariat et de renforcement des capacités. Pour en savoir plus sur la manière d'utiliser cette séance de capacitation consultez le chapitre intitulé « Aperçu pour les facilitateurs ».

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

À la fin de cette séance, les participants seront capables de :

- » Expliquer pourquoi les évaluations des capacités organisationnelles sont importantes pour le travail de CRS.
- » Identifier les facteurs qui font qu'un processus d'évaluation soit utile à une organisation.
- » Décrire ce qui devrait être évalué et de quelle façon.

TEMPS

3 heures, 20 minutes

RÉSUMÉ DE LA SÉANCE

Activité	Temps
A. Introduction et pourquoi procéder à une évaluation ?	30 min.
B. Qu'est-ce qui permet d'avoir une évaluation réussie ?	30 min.
C. Qu'est-ce que nous évaluons ?	1 heure 20 min.
D. Comment devrions-nous procéder à une évaluation ?	1 heure

POLYCOPIÉS ET MATÉRIEL

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX DE L'ÉVALUATION

- » Des tableaux-papier, des marqueurs, du ruban adhésif, un rétroprojecteur, un ordinateur portable, des papillons adhésifs (post-it), des fiches bristol (de deux couleurs différentes).
- » Polycopié 1 – Aperçu de l'Instrument Holistique d'Évaluation des Capacités Organisationnelles (HOCAI, selon ses sigles en anglais). (Activité C).
- » Une copie du HOCAI (cliquez sur www.crsprogramquality.org).

PRÉPARATION DU FORMATEUR (avant la séance)

1. Recopiez les objectifs d'apprentissage sur un tableau-papier en écriture suffisamment grande pour permettre au public de les voir clairement.
2. Préparez des feuilles du tableau-papier pour les tâches en groupe, pour les activités B, C et D.
3. Convertir le Polycopié 1 – Aperçu du HOCAI en diapositive de PowerPoint pour le projeter à l'aide d'un rétroprojecteur.

ACTIVITES

A.Introduction et pourquoi procéder à une évaluation (30 minutes)

Introduction (10 minutes)

Souhaitez la bienvenue aux participants de la séance qui sera consacrée à l'évaluation des capacités des organisations. Afin de recadrer la séance, soulignez les aspects suivants :

- » Lorsque l'on travaille avec des partenaires, il est important d'avoir une connaissance solide des points forts de l'organisation ainsi que des difficultés auxquelles elle a dû faire face. Nous appelons ce processus : évaluation des capacités organisationnelles.
- » Nous ne procédons pas à des évaluations organisationnelles isolées; l'évaluation des capacités ne représente qu'une étape – en général la première – d'un processus continu de partenariat et de renforcement des capacités.

Sur le tableau-papier, révisez les objectifs et répondez à toutes les questions ou aux besoins d'éclaircissement qui pourraient se présenter.

Pourquoi procéder à une évaluation ? (20 minutes)

Posez la question suivante afin d'amorcer une séance de remue-méninges (brainstorming).

Pourquoi CRS recommande vivement de procéder à une évaluation des capacités avant de se livrer à toute activité de renforcement des capacités ?

Notez les réponses des participants sur un tableau-papier. Remerciez les participants de leur prévenance et mettez en avant toute réponse faisant allusion au fait que :

- » Les évaluations permettent aux participants de reconnaître ce qui fonctionne bien et d'identifier ce qu'on peut améliorer dans les domaines liés aux fonctions organisationnelles essentielles ;
- » Les évaluations garantissent que le développement des capacités et le renforcement institutionnel seront basés sur une analyse des besoins ;
- » Les évaluations permettent que le développement des capacités et le renforcement institutionnel soient déterminés sur la base de données précises;
- » Les évaluations permettent d'établir un lien de confiance et d'entretenir une relation à long terme entre CRS et les partenaires participants ; et
- » Qu'elles soient effectuées avant, durant ou à la fin du projet ou du processus de renforcement des capacités, et dès lors qu'on a utilisé le même outil, les évaluations fournissent un moyen de mesurer les résultats.

B. Qu'est-ce qui permet d'avoir une évaluation réussie? (30 minutes)

Introduction (5 minutes)

Demandez aux participants de la séance s'ils ont déjà pris part à un processus d'évaluation, soit en tant que facilitateurs soit comme participants. Demandez-leur de décrire cette expérience, y compris les étapes avant, pendant et après l'évaluation. Sélectionnez quelques commentaires. Si les commentaires se répètent, demandez-leur de citer un exemple d'une expérience qui soit différente de celles racontées jusqu'à présent.

Table ronde : discussion en petits groupes (15 minutes)

En petits groupes, demandez aux participants de discuter sur deux questions et mentionnez que les groupes n'auront que trois minutes pour rendre compte de ce qui a été partagé sur le tableau-papier.

Table ronde :

À partir de votre expérience en matière d'évaluations organisationnelles,

1. Quels sont les éléments qui permettent d'avoir une évaluation réussie?
2. Quelles difficultés anticipez-vous ?

Notez vos réponses en quelques mots sur les fiches bristol, de façon à ce qu'il y ait une idée par fiche.

Veillez à ce que les questions soient claires et distribuez les fiches bristol parmi les tables. (Note au formateur : le compte rendu sera plus facile si vous fournissez une fiche d'une couleur pour tous les éléments de réussite et d'une autre couleur pour les « difficultés ». Expliquez aux groupes la signification des couleurs).

Préparez deux feuilles de réponses sur le tableau-papier, contenant les titres « éléments de réussite » et « difficultés ». Lorsque les groupes arrivent à un point intermédiaire de la

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX DE L'ÉVALUATION

discussion, encouragez-les à passer à la question 2. À la fin du temps fixé, ramassez les fiches bristol.

Séance plénière et conclusion (10 minutes)

Commencez avec les « éléments de réussite » et affichez les commentaires sur le tableau correspondant. Faites remarquer les éléments qui se répètent chez plusieurs tables.

Si des participants ont mentionné par eux-mêmes les points énumérés ci-dessous, faites le savoir et reconnaissez leur compétence. Si ces aspects sont absents, ajoutez-les comme des éléments importants de bon fonctionnement.

Les bonnes évaluations se doivent d'être:

- » *Bien conçues* – le choix de l'outil d'évaluation est fait en fonction des aspects organisationnels qu'il cherche à évaluer.
- » *Bien suivies* – elles impliquent la participation d'un grand nombre de parties prenantes, y compris la pleine participation des cadres ;
- » *Bien planifiées* – l'endroit, le temps et le matériel doivent être suffisants et appropriés pour l'environnement et la taille du groupe ;
- » *Bien facilitées* – le facilitateur est respectueux et possède de solides connaissances, il encourage la participation de tous et veille à ce que les tâches soient accomplies ;
- » *Bien exécutées* – l'évaluation n'est pas la fin du processus, mais le début. Le groupe quitte la salle dans un esprit d'action et d'enthousiasme pour les prochaines étapes.

Transition vers les « difficultés » ; affichage des idées conçues par les groupes. Si le temps le permet, suggérez une idée pour atténuer au maximum ou résoudre chaque difficulté ou alors essayez d'obtenir ces idées de la part des participants.

C. Qu'est-ce que nous évaluons? (1 heure 20 minutes)

Introduction et travail en groupes (30 minutes)

Dites aux participants que nous allons maintenant nous concentrer sur ce qui est réellement évalué dans une évaluation organisationnelle. Les participants peuvent continuer à travailler à leurs tables respectives pour un exercice de discussion en groupes. Idéalement chaque groupe de travail devrait être composé de cinq ou six membres.

Sur le tableau-papier, analysez la tâche suivante :

Tâche en groupe – Qu'est-ce que nous évaluons ?

1. Prenez un moment pour réfléchir individuellement sur les éléments qui constituent une organisation. Quels sont les principaux domaines de fonctions ? Ceux-ci peuvent comprendre des départements, des équipes ou des domaines de travail. Notez les fonctions qui vous viennent à l'esprit.
2. Avec les autres membres du groupe, dessinez une image ou faites un dessin d'une organisation, sur laquelle vous représentez les différents domaines de fonctions.
3. Pour chacun des domaines fonctionnels, détaillez entre deux et quatre éléments qui pourraient faire l'objet d'une évaluation. Par exemple, si vous avez considéré les ressources humaines, vous pourrez détailler l'embauche, l'évaluation de la performance et le plan de carrière du personnel.

Assurez-vous que les consignes de la tâche soient claires et distribuez à chaque groupe une feuille du tableau-papier et des stylos, afin de recueillir leurs images organisationnelles. Circulez entre les groupes en contrôlant régulièrement l'heure.

Présentations en groupe (30 minutes)

A la fin du temps accordé, demandez à chaque groupe d'afficher leurs travaux sur l'un des murs de la salle. Guidez les participants à visiter l'exposition de toutes les images.

**Note au formateur : en général, rester debout encourage les gens à agir plus vite. S'ils sont confortablement assis, ils vont probablement utiliser plus que les trois minutes accordées. Ceci ne prévaut évidemment que pour ceux qui peuvent rester debout.*

Conclusion (5 minutes)

À la fin des présentations, demandez au groupe :

- » Quels sont les domaines de fonctions les plus souvent identifiés ?
- » Quels points communs voyez-vous parmi les domaines proposés pour l'évaluation ?
- » Y-a-t'il des surprises ? Des aspects proposés par un autre groupe auxquels vous n'aviez pas pensé ?
- » Lorsque vous regardez l'éventail de fonctions abordées, qu'est-ce qui attire votre attention ? (Parmi les réponses il peut y avoir les suivantes: les organisations sont complexes ; les évaluations doivent couvrir une gamme étendue de fonctions ; chacun apporte sa propre perspective sur les éléments qui constituent une organisation)
- » Lorsque vous regardez ces images, remarquez-vous qu'il manque quelque chose ?

Mettez l'accent sur le fait que tous ceux qui travaillent dans une organisation ont une vision propre de ce qui constitue la vie organisationnelle. Indépendamment de leur domaine de compétences, ils ont un point de vue valable sur le bon fonctionnement de leur organisation et s'y investissent personnellement. L'information fournie par les

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX DE L'ÉVALUATION

évaluations sera d'autant plus riche qu'y participe un échantillon plus large des parties prenantes.

Révision de l'approche HOCAI (15 minutes).

Présentez l'aperçu en une page du HOCAI (Polycopié 1) sous forme de diapositive PowerPoint, en vous servant d'un rétroprojecteur. Expliquez que le HOCAI n'est qu'un des plusieurs outils d'évaluation organisationnelle utilisés de par le monde. Demandez aux participants s'ils ont utilisé d'autres outils dans leur travail soit pour organiser un processus d'évaluation, soit pour y participer. Observez que le HOCAI a été développé par le personnel de CRS et il a été largement testé parmi ses partenaires.

De nombreux outils alternatifs incorporent une perspective similaire et évaluent une large sélection de dimensions organisationnelles.

À l'aide de l'aperçu général, présentez l'objectif contenu dans le HOCAI ainsi que ses domaines de capacités. À tout moment, encouragez le public à poser des questions et à commenter.

Distribuez le Polycopié 1 « Aperçu du HOCAI » parmi les participants.

D. Comment devrions-nous procéder à une évaluation ? (1 heure)

Introduction (5 minutes)

Récapitulez pour le groupe, en leur expliquant qu'ils ont combiné et résumé leurs connaissances sur trois questions clés concernant l'évaluation organisationnelle :

1. Pourquoi procéder à une évaluation ?
2. Qu'est-ce qui permet d'avoir une évaluation réussie?
3. Qu'est-ce que nous évaluons ?

Maintenant, nous nous concentrons sur le "comment", c'est-à-dire sur le processus d'évaluation. La première partie du « comment » procéder à une évaluation consiste à décider quelle approche est la plus appropriée pour l'évaluation.

Il existe beaucoup de manières différentes d'aborder le processus, y compris les quatre modalités de base qui figurent ci-dessous. Mentionnez les quatre titres suivants, figurant chacun sur une feuille séparée du tableau-papier et étant affichés partout dans la salle :

Auto-évaluation dirigée par le partenaire	Auto-évaluation dirigée par le partenaire et facilitée par CRS	Évaluation dirigée par CRS	Évaluation dirigée par un tiers (par exemple, dirigée par un donateur)

Travail en groupes (10 minutes)

Tâche en groupe. Approches pour l'évaluation

Pour l'approche qui vous a été désignée :

1. Décrivez en quelques mots à quoi cette approche ressemblerait.
2. Détaillez les avantages et les inconvénients de ce type d'approche.

Séparez les participants en quatre groupes de travail et distribuez-les tout au long des quatre tableaux de conférence, de façon à ce qu'il y ait un groupe pour chaque tableau. Dites aux participants qu'ils ont cinq minutes pour faire un remue-méninges rapide (brainstorming) pour répondre aux tâches présentées sur le tableau.

Les groupes (10 minutes)

Une fois que les groupes de travail ont travaillé pendant cinq minutes sur leur tableau-papier, demandez au premier groupe d'inviter les autres à regarder leurs pensées et demandez s'ils ont des questions à poser ou des commentaires à ajouter. Répétez ce processus pour chacun des trois groupes qui reste. Pour chaque groupe, les participants ont deux minutes pour donner leur opinion.

Séance plénière (10 minutes)

Retournez au travail en commun et posez les questions suivantes:

- » Comment pourriez-vous déterminer l'approche à utiliser ?
- » Comment pourriez-vous exploiter au maximum les avantages d'une approche concrète, tout en minimisant les inconvénients ?

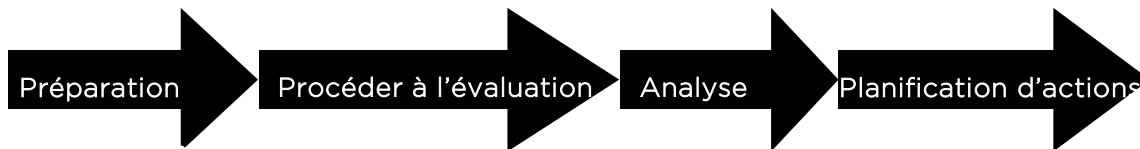
ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX DE L'ÉVALUATION

- » A votre avis, quelle approche est la plus courante chez CRS ? Pourquoi ?

Les phases du processus d'évaluation (20 minutes)

Dans l'étape finale de la discussion sur « Comment procédons-nous à une évaluation? », les participants étudieront les quatre phases du processus d'évaluation.

Présentez le graphique suivant sur le tableau-papier :



Divisez les participants en quatre groupes de travail et désignez une phase du processus pour chaque groupe. Ensuite, expliquez la tâche suivante et vérifiez qu'ils aient bien compris.

Tâche en groupe – Les phases de l'évaluation

Pour la phase qui vous a été désignée, répondez aux questions suivantes et résumez vos idées sur une feuille du tableau-papier.

1. Qu'est-ce qui se passe durant cette phase ?
2. Qui devrait y participer ?
3. Durant cette phase, quelles devraient être les actions et le comportement de CRS ?

Demandez aux participants un compte-rendu en commençant par la phase de Préparation et en allant jusqu'à la phase de Planification d'actions. Après chaque compte-rendu, demandez aux participants s'ils ont quelque chose à ajouter à propos de la phase en cours de discussion. Chaque groupe a une ou deux minutes pour faire son compte-rendu au reste des participants.

Rappelez au groupe que l'introduction au HOCAI expose les grandes lignes de chaque étape et qu'elle peut s'avérer un guide utile. Mettez l'accent sur le fait que les phases d'Analyse et de Planification d'actions sont essentielles pour transformer l'information recueillie en décisions réfléchies concernant les prochaines étapes.

En tant que formateur, vous pourrez considérer utile de distribuer une copie du HOCAI à chaque participant, pour référence. (Étant donné la taille du HOCAI, vous pourrez remettre une copie électronique ou un lien vers www.crsprogramquality.org). A ce stade, ces versions peuvent être utiles pour enrichir les conclusions élaborées par les participants à propos de ce qui se passe dans chaque phase, qui y participe, etc.

Conclusion (5 minutes)

A titre de résumé, rappelez aux participants que procéder à une évaluation organisationnelle sans tenir compte de l'analyse, de la planification et de l'exécution est une perte de temps, d'énergie et de ressources.

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX DE L'ÉVALUATION

Les principes directeurs pour procéder à des évaluations sont :

- » Un processus participatif et valorisant ;
- » L'implication du partenaire dans le processus et ses résultats ;
- » Un dialogue ouvert et une vraie transparence ;
- » Une perspective de développement de l'organisation à long terme ;
- » Un intérêt pour le renforcement des capacités.



Polycopié 1

Instrument Holistique d'Évaluation des Capacités

Organisationnelles créé par CRS (HOCAI)

Un aperçu

Objectif:

Le HOCAI aide CRS et ses partenaires à effectuer une auto-analyse des points forts et des défis de l'organisation ainsi qu'à élaborer des plans d'action pour améliorer le bon fonctionnement de l'organisation, avec un objectif de pérennité à long terme.

Domaines de capacité évalués par le HOCAI:

1. Identité et gouvernance
2. Stratégie et planification
3. Gestion générale
4. Relations extérieures et partenariats
5. Durabilité
6. Apprentissage organisationnel
7. Gestion des ressources humaines
8. Gestion des ressources financières et matérielles
9. Programmation, services et résultats

Éléments fondamentaux en matière de relations :

De quelle manière le personnel de CRS est en relation avec les partenaires et comment il aborde le renforcement des capacités

Il s'agit de la quatrième séance du niveau 1 de la série des cours d'introduction de CRS en matière de partenariat et de renforcement des capacités. Pour en savoir plus sur la manière d'utiliser cette séance de formation, consultez le chapitre intitulé « Aperçu pour les facilitateurs ».

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

À la fin de cette séance, les participants seront capables de :

- » Comprendre de quelle manière les attitudes affectent le partenariat et les activités de renforcement des capacités
- » Distinguer quelles attitudes spécifiques contribuent positivement au partenariat
- » Mettre en pratique ces attitudes qui renforcent le partenariat et le travail en matière de renforcement des capacités

TEMPS

3 heures 30 minutes

RÉSUMÉ DE LA SÉANCE

ACTIVITÉ	TEMPS
A. Introduction : Comment les attitudes permettent un bon partenariat	40 min.
B. Cinq attitudes clés: Promenade de découverte	45 min.
C. Cinq attitudes clés : Réflexion en petits groupes	45 min.
D. Les attitudes dans la pratique : Jeu de rôles	1 heure
E. Tournés vers l'avenir	20 min.

POLYCOPIÉS ET MATÉRIEL

- » Polycopié 1 — Attitudes et résultats en matière de partenariat et de renforcement des capacités (Activité B)
- » Polycopié 2 — Feuille de travail pour la réflexion sur les attitudes et le partenariat (Activité C)
- » Polycopié 3 — Les attitudes dans un cas de figure pratique (pour ceux qui participent au jeu de rôles) (Activité D)
- » Se procurer un moyen de passer de la musique, grâce à un ordinateur ou grâce à un autre dispositif, pour la Promenade de Découverte.
- » Un panier ou un bol pour l'Activité D.
- » Des tableaux-papiers, des marqueurs, du ruban adhésif, un rétroprojecteur, un ordinateur portable.

PRÉPARATION DU FORMATEUR (avant la séance)

1. Recopiez les objectifs sur un tableau-papier en écriture suffisamment grande pour permettre au public de les voir clairement.
2. Pour l'Activité A - recopiez sur le tableau-papier le graphique présentant les connaissances, les habiletés et les attitudes. Il figure dans la section d'instructions pour le formateur de l'Activité A.
3. Pour l'Activité B, faites allusion au Polycopié 1- Attitudes et résultats en matière de partenariat et de renforcement des capacités. Pour la promenade de découverte, recopiez sur une feuille du tableau-papier chaque attitude avec sa définition et ses résultats correspondants. Vous créez donc six feuilles du tableau-papier pour les six attitudes correspondantes.
4. Écrivez les tâches en groupes pour les Activités B, C et D sur le tableau-papier.

ACTIVITÉS

A. Introduction : Comment les attitudes permettent un bon partenariat (40 min.)

Introduction (20 min.)

Souhaitez la bienvenue aux participants et informez-les que nous allons consacrer les prochaines heures à étudier la manière dont les attitudes du personnel affectent le travail de CRS en matière de partenariat et de renforcement des capacités. Commencez la séance en

posant une ou deux questions aux participants :

Dans le cadre de notre réflexion sur le rapport entre les attitudes du personnel et les partenariats solides:

- » Vous rappelez-vous d'un cas où l'attitude d'un membre du personnel ait eu des effets positifs perceptibles sur un partenariat ? Décrivez l'attitude en question et ses effets (Choisissez un exemple et dégagez-en les spécificités).

En fonction du contexte culturel, si vous l'estimez opportun, pensez également à poser la question opposée :

- » *Pouvez-vous penser à un exemple où vous avez noté que l'attitude de quelqu'un a eu de effets négatifs sur le partenariat, même involontairement ?* (Choisissez un exemple et dégagez-en les spécificités.)

Remerciez le groupe pour ces exemples tirés de la vie réelle et mentionnez les aspects suivants afin de recadrer la séance :

- » De toute évidence, les attitudes individuelles peuvent soit renforcer un partenariat soit lui porter préjudice, et elles peuvent influencer sur l'efficacité des activités de renforcement des capacités.
- » Les attitudes constituent un élément central des connaissances, des compétences et des attitudes (CCA) nécessaires à tout membre du personnel pour réussir son travail en matière de partenariat et de renforcement des capacités.
- » L'expérience nous apprend qu'un employé peut avoir toutes les connaissances et les compétences du monde, mais s'il/elle n'a pas la bonne attitude ses efforts en matière de partenariat et de renforcement des capacités seront vains.
- » Nous savons qu'en ce qui concerne l'apprentissage chez les adultes et les changements de comportements, un changement d'attitude peut être plus difficile à obtenir que l'acquisition de connaissances ou le développement de compétences.
- » Il y a des actions claires, déterminées par les attitudes, qui peuvent aider à renforcer les partenariats et à mieux réussir les activités de renforcement des capacités.
- » La réflexion et les commentaires et suggestions sont des éléments importants pour développer et faire preuve d'attitudes efficaces.
- » Les attitudes ne sont pas statiques ; elles peuvent changer et s'adapter de telle manière à favoriser les activités de partenariat et de renforcement des capacités.

Révision des objectifs (5 min.)

Orientez les participants vers les objectifs affichés sur le tableau-papier. Lisez les objectifs un par un, ou invitez un volontaire à le faire. Avant de continuer, demandez si quelqu'un a une question ou un besoin d'éclaircissement à ce sujet.

Qu'est-ce qu'une attitude ? Pourquoi les attitudes sont-elles importantes? (15 min.)

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX EN MATIÈRE DE RELATIONS

A noter: il s'agit ici une discussion d'éclaircissement, afin que tout le monde soit sur la même longueur d'onde concernant la manière dont l'équipe de CRS responsable des activités de partenariat et de renforcement des capacités définit ces termes. Cette discussion ne prétend pas déclencher un débat approfondi sur la sémantique.

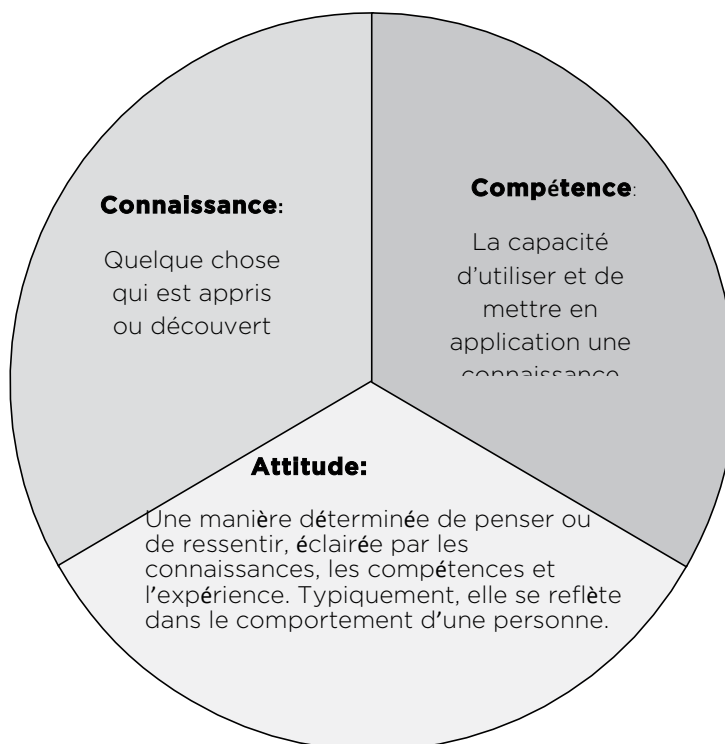
Demandez au groupe: "Qu'est-ce qu'une attitude? Qu'est-ce que ce mot signifie pour vous?"

Après avoir écouté quelques idées, élaborer une définition reflétant les idées suivantes :

- » Une attitude est une disposition, un sentiment, une opinion concernant une personne ou une chose ; une tendance ou une orientation, notamment de l'esprit.
- » Une manière déterminée de penser ou de ressentir qui, typiquement, se reflète dans le comportement d'une personne.

(dictionary.com)

Écrivez sur le tableau-papier la définition qu'on utilisera pour travailler.
Dans le but de maintenir une clarté conceptuelle à l'avenir, rappelez au groupe la différence entre connaissances, compétences et attitudes, en



montrant le graphique suivant sur un tableau-papier.

Réitérez l'idée que les attitudes sont un aspect important des connaissances, des compétences

et des attitudes pour réussir le partenariat et le processus de renforcement des capacités. Expliquez qu'il est primordial pour assurer le succès des activités que les personnes impliquées dans le partenariat et le processus de renforcement des capacités aient des attitudes appropriées et réfléchies. La *manière* dont se déroulent le partenariat et le processus de renforcement des capacités peut être critique pour la réussite ou l'échec de ces activités.

Expliquez comment CRS a développé les connaissances, les compétences et les attitudes (CCA) qu'il considère importantes pour contribuer à un travail efficace en matière de partenariat et de renforcement des capacités. CRS a engagé une consultante pour élaborer les CCA. Elle a identifié des experts dans les domaines du développement organisationnel, du renforcement des capacités et du partenariat, aussi bien internes qu'externes. La consultante a posé une série de questions aux experts relatives aux CCA, au partenariat et au processus de renforcement des capacités. De surcroît, la consultante a fait des recherches dans la documentation sur le développement organisationnel et elle a trouvé des sujets communs liés aux CCA et à la façon dont ils affectent les résultats du processus de renforcement des capacités. Au cours de cette enquête l'équipe a découvert que la conclusion la plus souvent retenue et la plus mise en lumière était la suivante : parmi les connaissances, les compétences et les attitudes, **les attitudes individuelles sont le facteur le plus important pour la réussite d'un travail en matière de partenariat et de renforcement des capacités.**

En raison de cette découverte et grâce à l'expérience de CRS dans la matière, se concentrer sur le renforcement des attitudes du personnel dans le cadre de l'apprentissage imparté par l'Institut pour le renforcement des capacités est devenu une priorité.

B. Cinq attitudes clés : Promenade de découverte (45 min.)

Introduction et travail en groupes (30 min.)

La recherche effectuée par CRS et son expérience en matière de connaissances, de compétences et d'attitudes - à un solide programme de partenariat et de renforcement des capacités - aboutit à l'identification de cinq domaines d'attitudes spécifiques. Nous allons maintenant étudier plus en profondeur ces cinq attitudes.

Divisez les participants en petits groupes de quatre ou six personnes. Présentez sur le tableau-papier la tâche en groupes qui figure ci-dessous.

Tâche en groupes : Promenade de découverte

Votre groupe commencera par l'une des attitudes affichées et lorsque la musique résonne il avancera à l'attitude suivante.

Arrêtez-vous à chaque attitude afin de lire la définition et les résultats correspondants. Posez-

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX EN MATIÈRE DE RELATIONS

vous les questions ci-dessous et notez vos réponses.

- » Vous rappelez-vous d'un cas où vous avez vu un membre du personnel de CRS avoir cette attitude dans son travail en matière de partenariat et de renforcement des capacités ?
- » Cette attitude est-elle liée à votre travail avec les partenaires? De quelle manière?

Distribuez le Polycopié 1 – Attitudes et résultats en matière de partenariat et de renforcement des capacités - à tous les participants, pour pouvoir s'y référer.

Placez les groupes dans les différents points de départ ; par exemple, placez le Groupe 1 à l'attitude 1 et ainsi de suite. Une fois que les groupes ont passé cinq minutes au premier point d'arrêt, mettez la musique et demandez-leur de continuer jusqu'à l'attitude suivante. Continuez la promenade musicale de découverte jusqu'à ce que chaque groupe ait parcouru toutes les attitudes.

Compte rendu (15 min.)

Réunissez tous les participants et posez-leur les questions suivantes :

- » Pensez-vous que ces attitudes sont importantes pour la réussite du travail en matière de partenariat et de renforcement des capacités ? Pourquoi oui ou pourquoi non?
- » Est-ce que l'une de ces cinq attitudes ressort pour vous comme étant la plus cruciale pour le travail en matière de partenariat et de renforcement des capacités? Expliquez pourquoi.

Le formateur devrait écrire les réponses sur un tableau-papier.

C. Les cinq attitudes clés : Réflexion en petits groupes (45 min.)

Introduction (5 min.)

Expliquez au groupe que nous allons maintenant approfondir notre étude des cinq domaines d'attitude clés qui étayent notre travail en matière de partenariat et de renforcement des capacités avec les partenaires. Nous allons voir des exemples tirés de la vie réelle et nous allons aussi voir la façon dont nous pouvons mettre en pratique ces attitudes constructives

dans notre travail.

Demandez aux participants de se rassembler à trois pour former trois groupes (si votre groupe de participants est composé de 15 membres ou plus, divisez les en six groupes, désignez une attitude pour chaque groupe et adaptez les instructions).

Distribuez une copie du Polycopié 2 – Feuille de travail pour la réflexion sur les attitudes et le partenariat à chaque participant. Dites-leur que la feuille de travail recouvre les cinq domaines d'attitude clés.

Travail en groupes (20 min.)

Examinez la tâche en groupes sur le tableau-papier et vérifiez que tout le monde ait bien compris:

Réflexion sur les attitudes en matière de partenariat et de renforcement des capacités

1. Discutez sur la/les attitude(s) qui vous a/ont été désignée(s) et répondez aux questions qui figurent sur la feuille de travail.
2. Demandez à un volontaire d'écrire les idées sur le tableau-papier et d'en faire un compte rendu après votre discussion.

Note pour le formateur: si chaque groupe analyse deux attitudes ils auront besoin de 30 minutes pour en discuter. Rappelez-leur également qu'ils peuvent consulter le Polycopié 2 - Feuille de travail pour la réflexion sur les attitudes et le partenariat, pour toute l'information concernant chaque attitude.

Compte rendu (20 min.)

Lorsque les groupes auront fini leur analyse, réunissez-les et demandez-leur d'en faire un compte rendu. Invitez chaque groupe à présenter les aspects les plus importants de leur discussion sur un tableau-papier. Pour des raisons de temps, il est conseillé de répondre seulement à des questions d'éclaircissement après chaque présentation. Une fois les cinq attitudes exposées, demandez s'ils ont des observations ou des commentaires sur le matériel présenté.

D. Les attitudes dans la pratique (1 heure)

Introduction (10 min.)

Expliquez-leur que maintenant que nous avons eu l'opportunité de penser à ces attitudes, nous allons nous pencher sur le rôle qu'elles jouent dans la vie réelle. Pour ce faire, nous allons faire un jeu de rôles.

Consigne:

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX EN MATIÈRE DE RELATIONS

- » Lisez le cas de figure suivant à tout le groupe et expliquez:

Daniel, Jennifer et Mélissa sont des employés de CRS et leur travail comprend des activités de partenariat et le renforcement des capacités. Daniel, le Représentant dans le pays et Jennifer, la Chef de programmes au niveau local, ont travaillé avec des partenaires pendant plus de 18 ans. Mélissa est nouvelle dans cette équipe, une camarade récente qui est entrée dans ses fonctions cette année.

Le programme-pays offrira un atelier pour le personnel expérimenté et les cadres – issus pour la plupart du clergé – de plusieurs partenaires locaux de l'Église, avec lesquels CRS a une relation de longue date. Jennifer et Daniel ne sont pas disponibles. Après une séance d'information très détaillée donnée par Jennifer et Daniel, Mélissa a accepté de diriger les ateliers. Parmi les participants il y aura des évêques des diocèses, le Secrétaire Général de la Conférence Episcopale du pays et du personnel expérimenté (pour la plupart des prêtres) des diocèses, des congrégations des sœurs religieuses et des agences de services sociaux catholiques du pays. Le cas de figure ci-après vous mettra à la place de Mélissa :

- » Choisissez une personne pour jouer le rôle de Mélissa.
- » Choisissez cinq personnes pour jouer le rôle du public de son atelier.
- » Donnez aux six personnes le scénario ci-dessous.

Scénario (20 min.)

Mélissa: Bonjour à tous! Je suis Mélissa et je suis super heureuse d'être ici pour vous apprendre tout sur la façon de mieux gérer les ressources des projets de CRS.

Les participants commencent à parler entre eux à voix basse jusqu'à ce qu'un évêque se lève.

Évêque: Il paraît qu'il y a eu un malentendu. Nous ne sommes pas seulement des gestionnaires de projet. Nous représentons les cadres de nos respectives organisations. Nous ne sommes pas venus ici pour qu'on nous apprenne des choses. Nous sommes des frères et des sœurs d'une seule Église. Nous croyions que nous étions ici pour parler du leadership au niveau local ainsi que de l'Église. C'est Daniel le Représentant du pays ici, non ? Ce serait mieux si nous parlions avec lui.

Pause

Rétroaction (feedback) (20 min.)

- » Demandez aux participants ce qu'ils pensent de ce qui s'est passé ici.

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX EN MATIÈRE DE RELATIONS

- » Demandez-leur s'ils peuvent identifier certaines des attitudes dont nous avons parlé jusqu'à présent.
- » Demandez-leur comment pensent-ils que Mélissa devrait répondre ?
- » Choisissez une réponse illustrant comment Mélissa pourrait réagir afin d'arranger la situation tout en témoignant de l'humilité, du respect et un comportement adapté à la culture, etc.
 - » Quelque chose comme: Je suis vraiment désolée. Il paraît qu'il y a eu un malentendu. J'irai chercher Daniel, mais je pourrais peut être aussi reprendre dès le début. J'apprécie réellement que vous soyez tous ici et j'aimerais m'assurer que nous répondions à vos attentes. Nous pourrions peut-être commencer par écouter quelques-unes de vos préoccupations.
- » Choisissez une réponse qui pourrait compliquer les choses:
 - » Quelque chose comme: Oui, merci. Je sais que vous êtes tous des dirigeants expérimentés, mais les employés du programme-pays de CRS m'ont demandé d'organiser un atelier de gestion car ils estiment que cela pourrait bénéficier à vos organisations. Commençons maintenant.

Réflexion (10 min.)

Après quelques minutes, réunissez le groupe pour mener une réflexion. Demandez-leur si quelque chose leur a paru surprenant dans le dialogue. Que pouvez-vous en tirer de plus important ?

Récapitulez en mettant l'accent sur l'importance d'agir avec humilité, de façon appropriée et avec souplesse, comme dans l'exemple.

E. Tournés vers l'avenir (20 min.)

Comme dernière activité demandez aux participants de se retourner vers un voisin et de discuter sur le sujet suivant: Tournés vers l'avenir.

1. (À deux) A l'issue de cette séance, croyez-vous qu'il vous serait possible d'apporter des changements ou de tenir compte de certains aspects liés aux ces cinq domaines d'attitude dans votre travail avec les partenaires ?
2. (Individuellement) Écrivez l'un de ces changements proposés sur une feuille ne contenant pas votre prénom. Placez-la dans le panier.

Pour conclure la séance, faites circuler le panier contenant les résolutions de changements dans toute la salle et demandez aux participants d'en prendre une et de la lire à voix haute.



Polycopié 1

Attitudes et résultats en matière de partenariat et de renforcement des capacités

Humilité et réciprocité

Résultats:

- » Reconnaître ses propres limitations ou capacités ; être capable de dire « je ne sais pas, mais travaillons ensemble pour trouver une solution ».
- » Ne jamais sous-estimer un travail en matière de partenariat et de renforcement des capacités ni l'entamer en croyant connaître toutes les réponses.
- » Démontrer une bonne capacité d'écoute.
- » Commencer et entretenir la relation de partenariat en s'engageant à prendre des décisions ensemble.
- » Faire preuve d'ouverture d'esprit pour apprendre dans toutes les activités de renforcement des capacités.
- » Montrer son engagement vis-à-vis d'un processus d'apprentissage réciproque.

Patience et flexibilité

Résultats:

- » Faire preuve de la patience nécessaire pour comprendre que le partenariat et le renforcement des capacités sont des processus qu'il faut respecter tout autant que le « produit ».
- » Être flexible avec les différentes cadences propres au changement organisationnel.
- » Adapter l'approche pour qu'elle reflète les différences entre les partenaires et entre les partenariats.
- » Avoir accès, adapter et personnaliser la gamme d'outils disponibles pour les activités de partenariat et de renforcement des capacités.
- » Mettre en pratique, de façon rapide et appropriée, des techniques de communication différentes (le courrier électronique, la communication verbal, etc.) afin de s'adapter à la situation.

Générateur de confiance

Résultats:

- » Créer un environnement sûr pour un vrai partenariat, un renforcement des capacités efficace et un apprentissage réciproque ouvert.
- » Ne pas porter de jugements et essayer de comprendre avant d'être compris.

Culturellement adéquat

Résultats:

- » Prendre en compte la dynamique et les différences culturelles (y compris la culture de l'organisation) et la manière dont elles affectent le partenariat et le renforcement des capacités.
- » Faire preuve de sensibilité culturelle dans les activités de partenariat et de renforcement des capacités.
- » Faire preuve de diplomatie et de communication diplomatique dans le travail avec les collègues de CRS et les partenaires.
- » Continuer à apprendre et à améliorer les compétences culturelles.

Formateur et optimiste

Résultats:

- » Construire à partir d'un respect profond de l'intelligence, de la spiritualité et de l'esprit humain
- » Rechercher une répartition équilibrée du pouvoir au sein du partenariat et y contribuer.
- » Chercher à faire en sorte que le renforcement des capacités soit un processus formateur et stimulant.
- » Identifier des groupes dynamiques de personnes qui soient à même de diriger le processus de changements au sein de l'organisation et de la communauté.
- » Démontrer et promouvoir un sens de l'efficacité de la part du partenaire.

Polycopié 2

Feuille de travail de réflexion sur les attitudes et le partenariat

Veillez réfléchir en groupes sur les questions ci-dessous. A titre de référence, consultez le Polycopié « Attitudes et résultats » pour obtenir plus d'information sur l'attitude spécifique sur laquelle votre groupe réfléchit et sur laquelle il travaille.

Groupe 1

Attitude	Question	Réponse
<p>Humilité et réciprocité</p> <p>Définition: Valorise et exprime le principe de réciprocité dans tous les aspects du partenariat et du travail de capacité.</p>	<p>À partir de l'expérience de votre groupe, mentionnez un exemple tiré de vie réelle où vous avez remarqué l'importance de cette attitude ou de ce comportement dans le travail avec les partenaires.</p>	
	<p>Sur la base de l'exemple que vous avez cité auparavant ou d'une autre expérience, à quel moment de votre travail avec le partenaire avez-vous (ou vos collègues) rencontré le plus de difficultés pour faire preuve de cette attitude? Pourquoi ?</p>	
	<p>Comment pourriez-vous, ou votre équipe, surmonter ces défis ?</p>	
<p>Patience et flexibilité</p> <p>Définition: Crée un environnement caractérisé par une forte compréhension du calendrier et des délais négociés et mutuels, dans lequel chaque partenaire fait preuve de flexibilité et de respect dans leurs efforts conjoints</p>	<p>À partir de l'expérience de votre groupe, mentionnez un exemple tiré de vie réelle où vous avez remarqué l'importance de cette attitude ou de ce comportement dans le travail avec les partenaires.</p>	

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX EN MATIÈRE DE RELATIONS

	Sur la base de l'exemple que vous avez cité auparavant ou d'une autre expérience, à quel moment de votre travail avec le partenaire avez-vous (ou vos collègues) rencontré le plus de difficultés pour faire preuve de cette attitude? Pourquoi ?	
	Comment pourriez-vous, ou votre équipe, surmonter ces défis ?	

(Suite du Polycopié 2)

Feuille de travail pour la réflexion sur les attitudes et le partenariat

Veuillez réfléchir en groupes sur les questions ci-dessous. A titre de référence, consultez le Polycopié « Attitudes et résultats » pour obtenir plus d'information sur l'attitude spécifique sur laquelle votre groupe réfléchit et sur laquelle il travaille.

Groupe 2

Attitude	Question	Réponse
<p>Générateur de confiance Définition: Crée et entretient un climat de confiance pour tout travail de partenariat et de renforcement des capacités.</p>	<p>À partir de l'expérience de votre groupe, mentionnez un exemple tiré de vie réelle où vous avez remarqué l'importance de cette attitude ou de ce comportement dans le travail avec les partenaires.</p>	
	<p>Sur la base de l'exemple que vous avez cité auparavant ou d'une autre expérience, à quel moment de votre travail avec le partenaire avez-vous (ou vos collègues) rencontré le plus de difficultés pour exprimer cette attitude? Pourquoi ?</p>	
	<p>Comment pourriez-vous, vous ou votre équipe, surmonter ces défis ?</p>	
<p>Adéquat Définition: Comprend le contexte dans lequel on travaille et se conduit de manière appropriée et respectueuse avec les partenaires et les homologues.</p>	<p>À partir de l'expérience de votre groupe, mentionnez un exemple tiré de vie réelle où vous avez remarqué l'importance de cette attitude ou de ce comportement dans le travail avec les partenaires.</p>	
	<p>Sur la base de l'exemple que vous avez cité auparavant ou d'une autre expérience, à quel moment de votre travail avec le partenaire avez-vous (ou vos collègues) rencontré le plus de difficultés pour exprimer cette attitude? Pourquoi ?</p>	
	<p>Comment pourriez-vous, vous ou votre équipe, surmonter ces défis ?</p>	

(Suite du Polycopié 2)

Feuille de travail pour la réflexion sur les attitudes et le partenariat

Veillez réfléchir en groupes sur les questions ci-dessous. A titre de référence, consultez le Polycopié « Attitudes et résultats » pour obtenir plus d'information sur l'attitude spécifique à laquelle votre groupe réfléchit et sur laquelle il travaille.

Groupe 3

Attitude	Question	Réponse
Adéquat Définition: Comprend le contexte dans lequel on travaille et se conduit de manière appropriée et respectueuse avec les partenaires et les homologues.	À partir de l'expérience de votre groupe, mentionnez un exemple tiré de vie réelle où vous avez remarqué l'importance de cette attitude ou de ce comportement dans le travail avec les partenaires.	
	Sur la base de l'exemple que vous avez cité auparavant ou d'une autre expérience, à quel moment de votre travail avec le partenaire avez-vous (ou vos collègues) rencontré le plus de difficultés pour exprimer cette attitude? Pourquoi ?	
	Comment pourriez-vous, vous ou votre équipe, surmonter ces défis ?	
Formateur et optimiste Définition: Encourage et fait tout son possible pour obtenir l'implication du partenaire et la réussite de toutes les activités de partenariat et de renforcement des capacités.	À partir de l'expérience de votre groupe, mentionnez un exemple tiré de vie réelle où vous avez remarqué l'importance de cette attitude ou de ce comportement dans le travail avec les partenaires.	
	Sur la base de l'exemple que vous avez cité auparavant ou d'une autre expérience, à quel moment de votre travail avec le partenaire avez-vous (ou vos collègues) rencontré le plus de difficultés pour exprimer cette attitude? Pourquoi ?	
	Comment pourriez-vous, vous ou votre équipe, surmonter ces défis ?	

Polycopié 3



Les attitudes illustrées dans un cas de figure pratique

Daniel, Jennifer et Mélissa sont des employés de CRS qui travaillent pour les services de partenariat et de renforcement des capacités. Jennifer, la Représentante dans le pays et Daniel, le Chef de programmes au niveau local, ont travaillé avec des partenaires pendant plus de 18 ans. Mélissa est nouvelle dans cette équipe, une camarade récente qui est entrée dans ses fonctions cette année.

Le programme-pays offrira un atelier pour le personnel expérimenté et les cadres – issus pour la plupart du clergé – de plusieurs partenaires locaux de l'Église, avec lesquels CRS a eu une relation à long terme. Jennifer et Geoffrey ne sont pas disponibles, donc Mélissa accepte de diriger l'atelier demandé par le personnel de CRS dans le pays.

Après une séance d'information très détaillée donnée par Jennifer et Geoffrey, Mélissa a accepté de voyager au pays pour diriger quelques ateliers avec des cadres des institutions partenaires de l'Église. Parmi les participants il y aura des évêques des diocèses, le Secrétaire Général de la Conférence Episcopale du pays et du personnel expérimenté (pour la plupart des prêtres) des diocèses, des congrégations des sœurs religieuses et des agences de services sociaux catholiques du pays.

Action:

Mélissa: Bonjour à tous! Je suis Mélissa et je suis super heureuse d'être ici pour vous apprendre tout sur la façon de mieux gérer les ressources des projets de CRS.

Les participants commencent à parler entre eux à voix basse jusqu'à ce qu'un évêque se lève.

Évêque: Il paraît qu'il y a eu un malentendu. Nous ne sommes pas seulement des gestionnaires de projet. Nous représentons les cadres de nos respectives organisations. Nous ne sommes pas venus ici pour qu'on nous apprenne des choses. Nous sommes des frères et des sœurs d'une seule Église. Nous croyions que nous étions ici pour parler du leadership au niveau local ainsi que de l'Église. C'est Daniel le Représentant du pays ici, non ? Ce serait mieux si nous parlions avec lui.

Réaction du public.

Éléments fondamentaux en matière de communication:

La communication efficace entre les partenaires

Il s'agit de la cinquième séance du niveau 1 de la série des cours de CRS d'introduction en matière de partenariat et de renforcement des capacités. Pour en savoir plus sur la manière d'utiliser cette séance de formation, consultez le chapitre intitulé « Aperçu pour les facilitateurs ».

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

À la fin de cette séance les participants seront capables de :

- » Démontrer des compétences d'écoute active ;
- » Décrire comment la communication affecte les relations ;
- » Pratiquer une communication coopérative ; et
- » Pratiquer la communication dans différents contextes;

TEMPS

3 heures 25 minutes

RÉSUMÉ DE LA SÉANCE

ACTIVITÉ	TEMPS
A. Introduction à la communication	15 min
B. Compétences d'écoute active	45 min
C. Communication coopérative. Renforcement du dialogue : Aperçu	15 min
D. Communication coopérative Renforcement du dialogue : Mise en pratique	1 heure
E. Prise en compte du contexte culturel	1 heure
F. Note spéciale pour communiquer dans le contexte de l'Église	10 min

POLYCOPIÉS ET MATÉRIEL

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX EN MATIÈRE DE COMMUNICATION

- » Des tableau-papiers, des marqueurs, du ruban adhésif, un rétroprojecteur, un ordinateur portable
- » Polycopié 1 – Exercice d'écoute active (Activité B)
- » Polycopié 2 – Compétences de base en matière d'écoute (Activité B)
- » Tableau-papier sur les Principes de partenariat (Activité C)
- » Polycopié 3 – Modèle de renforcement du dialogue pour une communication coopérative (Activité D)
- » Polycopié 4 – Feuille de travail correspondant au Modèle de renforcement du dialogue pour une communication coopérative (Activité D)
- » Polycopié 5 – Cas de figure correspondant au partenariat (Activité E)
- » Polycopié 6 – Questions directrices pour communiquer dans un contexte donné (Activité E).

PRÉPARATION DU FORMATEUR (avant la séance)

1. Recopiez les objectifs d'apprentissage sur un tableau-papier en écriture suffisamment grande pour permettre au public de les voir clairement.
2. **OPTIONNEL – veuillez regarder l'encadré de l'Activité A ci-dessous.** Appelez un co-facilitateur pour jouer un jeu de rôles de trois minutes avec vous. Mettez-vous d'accord et planifiez le scénario, qui devrait illustrer un conflit ouvert entre deux collaborateurs qui découle d'une mauvaise communication.
3. Écrivez sur un tableau-papier les instructions pour les tâches en groupes correspondant aux Activités C et D.

ACTIVITÉS

A. Introduction à la communication (15 min)

Après avoir accueilli tous les participants, présentez la séance en expliquant comment cette séance de communication peut s'insérer dans le cadre du partenariat et des renforcements des capacités. Soulignez que le fait d'être capable de communiquer de manière efficace est une compétence cruciale pour aboutir à des partenariats solides. C'est tout aussi crucial pour un renforcement de capacités efficace.

Expliquez que cette séance vise à vous aider à réfléchir à la manière dont vous communiquez et comment vous pouvez améliorer votre communication, de façon à ce

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX EN MATIÈRE DE COMMUNICATION

qu'elle favorise un bon partenariat et un renforcement des capacités efficace.

Au cours de cette séance nous allons apprendre et mettre en pratique les aspects suivants:

- » Compétences d'écoute active
- » Techniques de communication collaborative
- » Communiquer dans différents contextes

En pratiquant ces compétences, nous étudierons ensemble la manière dont la communication affecte les relations.

Mentionnez que la communication est un élément crucial dans toute relation, personnelle ou professionnelle, au niveau individuel ou organisationnel. Rappelez aux participants que les relations au sein d'une organisation sont compliquées. Pensez à un réseau de connexion large et complexe dans lequel les cadres de CRS et du partenaire ainsi que les membres de leur personnel doivent travailler ensemble et interagir de différentes manières pour réaliser leur vision commune. Forcément il y aura des désaccords et des conflits parmi les membres du personnel, entre le personnel et la direction et entre les organisations partenaires. Une communication inefficace entre les collaborateurs peut provoquer des sentiments négatifs, des problèmes relationnels, des conflits destructifs et un manque d'efficacité. Cependant, dans cette séance, nous allons examiner ces types de relations et étudier des manières de changer et de renforcer les modèles de communication pour améliorer la coopération.

Une activité additionnelle pour un facilitateur expérimenté: dans la mesure du possible et si le facilitateur se sent à même de le faire, poursuivez en jouant un petit jeu de rôles avec un autre facilitateur dans lequel vous présentez une dispute entre deux personnes. L'action devrait se centrer sur un conflit qui a surgi en raison de la mauvaise communication entre les parties.

Remarquez la réaction de l'auditoire. Mettez l'accent sur le fait que notre travail en matière de partenariat et de renforcement des capacités nous demande de communiquer avec les partenaires en témoignant du respect et de la réciprocité, même lorsqu'il s'agit d'une situation problématique.

Expliquez-leur que ceci nous introduit à la séance sur la communication efficace. Examinez les objectifs de la séance et assurez-vous que les participants aient bien compris.

B. Compétences d'écoute active (45 min.)

Introduction (10 min.)

Expliquez qu'une écoute ciblée et réfléchie est un aspect crucial pour une bonne communication. Peut-être ne le considérez-vous pas comme une compétence, car vous l'utilisez au quotidien. Mais, est-ce qu'il ne vous êtes jamais arrivé que votre conjoint, votre partenaire ou votre enfant vous dise : « tu NE m'écoutes PAS ! ». Peut-être que vous aviez la tête ailleurs, ou que ce qu'on vous disait vous ennuyait. L'écoute est le premier et le plus important élément pour assurer une communication efficace. C'est un exercice qui exige une grande concentration.

Dans le cadre du partenariat, c'est souvent lorsqu'un partenaire sent qu'il n'est pas écouté ou bien que ses inquiétudes ne sont pas prises en compte que la relation commence à se détériorer. (Le facilitateur devrait voir si quelqu'un dans le groupe a déjà eu une expérience similaire dans le cadre d'un partenariat).

Expliquez que nous allons maintenant analyser comment cela se traduit dans la pratique.

Distribuez le Polycopié 1 — Exercice d'écoute active — et examinez les instructions suivantes:

Travail en groupe (20 min.)

Par groupes de deux, vous allez tous avoir l'opportunité de parler et l'opportunité d'écouter. Celui qui écoute ne devrait pas prendre de notes. Il ne doit pas nécessairement rester silencieux. Cette personne peut, par exemple, poser des questions ou bien dire quelque chose qui montre qu'elle est à l'écoute. Pendant trois minutes la personne qui parle aura l'opportunité de raconter une petite histoire sur sa vie personnelle ou sur son travail. Ensuite, vous aurez trois minutes pour répondre aux questions ci-après :

Pour la personne qui parle:

- » Comment vous êtes-vous senti en tant que locuteur? Vous êtes-vous senti écouté ?
- » Quels moyens verbaux et non-verbaux (langage du corps) a utilisé ou non l'interlocuteur, pour démontrer son intérêt et sa compréhension ? Lesquelles étaient les plus particulièrement efficaces pour vous ?

Pour la personne qui écoute ou fait passer les entretiens :

- » Comment vous êtes-vous senti en tant qu'auditeur?

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX EN MATIÈRE DE COMMUNICATION

- » Quels moyens verbaux et non-verbaux (langage du corps) vous rappelez-vous d'avoir utilisé ? Est-ce que vous vous êtes senti à l'aise ? D'après vous, lequel de ces moyens avez-vous utilisé le plus efficacement ?
- » Qu'est-ce que vous avez appris sur l'autre personne que vous n'aviez pas anticipé ?

Lorsque vous avez tous noté vos réponses par écrit, intervertissez les rôles et répétez l'exercice. Après, laissez le temps à chaque personne d'écrire ses réponses correspondant au deuxième jeu de rôles.

Retournez au travail en groupes et intégrez vos questions dans une question plus large:

- » Selon vous, quelles sont les caractéristiques et les pratiques de quelqu'un qui sait écouter ? (Enregistrez vos réponses collectives sur les feuilles du tableau-papier pour les partager avec le reste des participants).

Travail en groupe (10 min)

Retournez au travail avec tous les participants et invitez un groupe à présenter sa liste. Demandez aux groupes suivants de compléter la liste avec des réponses additionnelles.

Note pour le formateur : recherchez certaines de ces caractéristiques:

- » Faire preuve d'empathie ;
- » Etre attentif aux sentiments ;
- » Demander des éclaircissements et des détails, tout en gardant pour soi son jugement et ses propres opinions;
- » Fournir des commentaires et des suggestions sans porter de jugements ;
- » Reformuler simplement ce qui a été dit sans modifier la signification.

Conclusion (5 min.)

Distribuez le Polycopié 2 –Compétences de base en matière d'écoute, et analysez-le avec les participants.

C. Renforcement du dialogue pour une communication coopérative: Aperçu (15 minutes)

Passez à la prochaine activité en faisant les remarques suivantes:

Puisque nous avons déjà parlé de l'écoute, étudions maintenant la manière dont nous pouvons communiquer activement, de façon efficace et collaborative. Développer et promouvoir une approche de communication qui accorde de l'importance à la **collaboration** est crucial pour l'approche de CRS en matière de partenariat et de renforcement des capacités.

Arrêtons-nous quelques minutes pour nous remémorer les Principes de CRS en matière de partenariat (observez si quelqu'un peut en citer un). Afin de suivre ces Principes et en être à la hauteur, nous devons à la fois écouter nos partenaires mais aussi coopérer et communiquer avec eux de manière respectueuse et collaborative.

Communiquer de façon collaborative n'est pas toujours facile. Pensez à un moment de votre vie où vous avez rencontré des difficultés pour communiquer avec un ami, un collègue ou votre conjoint. Il se peut que vous vous soyez senti incompris ou qu'ils aient eu le même sentiment. Peut-être vous êtes-vous trouvé en situation de désaccord et après vous êtes-vous rendu compte que ce différend ne reflète ni vraiment vos valeurs ni ce que vous sentez par rapport à la relation.

Peut-être avez-vous vu CRS et ses partenaires avoir des difficultés pour communiquer efficacement et vous êtes-vous aperçu à quel point une détérioration de la communication peut vraiment porter atteinte au partenariat. Nous avons des modèles à notre disposition pour nous aider à construire un langage plus efficace qui permet d'amorcer et d'entretenir le dialogue avec les partenaires. Ces modèles, en particulier, nous permettent d'exprimer notre opinion de manière agréable et respectueuse, de résoudre les problèmes et de se fixer des objectifs communs.

Expliquez que tout d'abord nous allons aborder le modèle en nous servant d'un exemple illustratif et qu'après vous aurez l'opportunité de découvrir les étapes par vous-même.

Mentionnez que le modèle compte plusieurs étapes. Dans ce cas nous allons l'observer dans une situation où un membre du personnel de CRS vient de recevoir un rapport rédigé par un organisme partenaire, avec beaucoup de retard et une bonne partie de l'information est manquante. Étudions le modèle en nous basant sur cet exemple.

LE MODÈLE (avec un dialogue type)

1. Inviter la personne à établir un dialogue (sans porter de jugement):

« Est-ce que vous auriez un moment pour parler demain matin ? Je souhaiterais examiner le dernier rapport financier »

2. Exposer la situation: Quels sont les faits (ils sont incontestables):

(Le rapport n'est pas arrivé à temps):

« D'après le contrat, nous devons présenter notre propre rapport financier au donateur le 15 mai, mais nous avons reçu votre rapport en juin. À cause de cela notre présentation a été retardée, ce qui à son tour retardera notre paiement. Comme vous le savez, notre prochaine demande de paiement est basée sur les besoins signalés dans votre rapport ».

3. Expliquer comment cela m'affecte (les sentiments, les impressions, les perspectives non confirmées pour l'instant)

« En raison de la présentation tardive de votre rapport et de quelques questions que nous avons encore à discuter avec vous, nous risquons de recevoir notre prochain paiement en retard. À cause de cela, le Siège est contrarié, ce qui cause ici des problèmes au personnel et à moi-même »

4. Demander des commentaires et des suggestions

« Peut-être se passe-t-il quelque chose dans votre bureau dont je n'ai pas conscience... »

« Pourriez-vous m'expliquer plus en détail les difficultés que vous devez surmonter pour nous remettre ce rapport, de façon à ce que je puisse mieux comprendre vos besoins ? »

5. Chercher une solution commune

« Comment pensez-vous que nous pouvons résoudre cette situation? »

« Qu'est-ce que nous pouvons faire pour vous aider dans cette situation? »

6. Parvenir à un accord

« Afin d'améliorer cette situation, comme convenu nous allons... » (Détaillez les choses que vous avez convenu de faire)

i. _____

ii. _____

iii. _____

Distribuez le Polycopié 3 — Modèle de renforcement du dialogue pour une communication coopérative pour le groupe; examinez-le ensemble.

D. Renforcement du dialogue pour une communication coopérative: Mise en pratique (1 heure)

Introduction (5 min.)

Expliquez que nous allons maintenant nous pencher sur le modèle un peu plus en détail. Vous aurez maintenant l'opportunité de reprendre le modèle dans votre groupe et l'appliquer à un cas de figure qui vous sera désigné. Il y a seulement trois cas de figure, donc le même cas de figure peut être abordé par deux groupes.

Travail en groupes et présentations (40min.)

Divisez les participants en quatre groupes de travail. Distribuez-leur le Polycopié 4 - Feuille de travail correspondant au Modèle de renforcement du dialogue pour une communication coopérative. Donnez également à chaque groupe un cas de figure tiré du Polycopié 5. Écrivez la tâche en groupe figurant ci-dessous sur le tableau-papier.

Mise en pratique de la communication coopérative

1. Analysez le cas de figure qui vous a été désigné avec votre groupe de travail.
2. Utilisez le cas de figure pour compléter la feuille de travail sur le renforcement du dialogue ; écrivez sur cette feuille les formulations que vous utiliseriez pour développer la compréhension dans ce cas de figure sur la communication.
3. En vous servant de la feuille de travail comme scénario, préparez un jeu de rôles dynamique dans lequel vous représentez votre dialogue avec votre public.

Circulez entre les groupes pour vous assurer que la tâche est claire et contrôlez le temps fréquemment. Lorsque les groupes seront prêts pour la présentation, organiser la rotation du jeu de rôle. Il serait peut être utile de demander au groupe qui fait la présentation de lire son cas de figure avant de le représenter, ceci afin d'aider le public.

Travail en commun (15 min)

Gardez les commentaires pour la fin des présentations et entamez une discussion sommaire en vous basant sur les questions suivantes :

1. Réfléchissez sur les cas de figure que nous venons de voir. Laquelle des six étapes a l'air d'être la plus facile à mettre en pratique ?

2. Quelles étapes présentent les défis les plus grands ?
3. Quelles techniques de communication efficaces avez-vous observées pendant la représentation ?
4. Quelles connaissances, compétences ou attitudes avez-vous retenues à l'issue de cette séance ?

E. Prise en compte du contexte culturel (1 heure)

Introduction (10 min.)

Passez à la prochaine activité en faisant ces remarques : Travailler dans le domaine du partenariat et du renforcement des capacités implique souvent la communication interculturelle. Ces cultures peuvent être nationales, régionales ou même organisationnelles. Retenons en priorité que le contexte dans lequel nous communiquons a une grande importance et que notre capacité d'adaptation est cruciale pour la réussite de notre communication

Il y a une grande variété de ressources en matière de communication interculturelle. Cependant, pour une personne travaillant dans plusieurs pays il y a quelques aspects de base qu'elle doit garder à l'esprit lorsqu'elle cherche à communiquer de manière efficace dans des situations interculturelles.

Souvent, par bonne volonté, nous cherchons à souligner nos ressemblances plutôt que de nous concentrer sur les différences. Cependant, il est important de reconnaître qu'il y a des différences culturelles qui peuvent affecter le succès de notre communication.

La communication interculturelle est un sujet intéressant. Toutefois, pour nous aider à renforcer notre communication dans des environnements interculturels, posons-nous les quatre questions ci-dessous lorsqu'on aborde une situation de communication interculturelle :

1. Qui est la bonne personne à qui s'adresser?
2. Quel est le moyen de communication le plus approprié pour cette situation?
3. Comment devrait-on transmettre le message ?
4. Quels sont les indices non-verbaux les plus importants dans l'interaction?

Expliquez-leur que nous allons maintenant analyser ensemble ces quatre questions directrices.

Travail en groupes (20 min.)

Divisez les participants en petits groupes (d'entre trois et six personnes) et demandez-leur de :

- 1) lire chaque question avec l'explication correspondante ;
- 2) demandez si quelqu'un se rappelle d'un cas où cette question s'appliqua à une situation de communication dans leur travail ;
- et 3) comment ont-ils géré la situation (positivement ou négativement) ?

1) Qui est la bonne personne à qui s'adresser?

Expliquez: L'une des premières choses à considérer lorsqu'on travaille dans une culture différente est de savoir qui est la personne à qui doit être adressé le message. Le plus souvent, cela reflète le caractère plus ou moins formel des relations que chaque culture exige et de la façon dont chaque culture considère la hiérarchie. Par exemple, si l'interaction exige vraiment la communication avec le président d'une organisation, est-il acceptable que le gestionnaire du programme prenne la direction des opérations? Serait-il plus efficace si le message était transmis par quelqu'un comme le Représentant dans le pays ?

2) Quel est le moyen de communication le plus approprié pour cette situation?

Expliquez: Les *moyens* que les gens utilisent pour communiquer dans des situations différentes peuvent aussi varier selon les différentes cultures. Par conséquent, il est bien de s'arrêter un instant face à une situation de communication et de se poser les questions suivantes : Quel est le moyen approprié ? Un appel téléphonique ? Une réunion privée ? Une réunion en groupe? Est-il correct d'envoyer un courriel ou un message de texte ?

3) Comment devrait-on transmettre le message?

Expliquez: Pensez à certaines normes de la culture dans laquelle vous communiquez. S'agit-il d'une culture où la communication directe est acceptable ? Est-ce que les gens préfèrent s'exprimer de manière moins directe pour aborder les problèmes ? Comment la critique est-elle perçue ?

4) Quels sont les signes non-verbaux les plus importants dans l'interaction?

Expliquez: Dans ce cours nous avons parlé surtout de la communication verbale ; nonobstant, notre vie quotidienne nous a appris que les indices et les indicateurs non-verbaux sont également cruciaux pour garantir le succès de la communication. Ceci est particulièrement vrai dans des situations de communication interculturelle. Porter une tenue adéquate, garder le contact visuel, respecter l'espace personnel, etc. sont tous des éléments qui peuvent être très différents d'un contexte culturel à l'autre.

Travail avec l'ensemble des participants (30 min.)

Après 15 minutes, présentez les feuilles des tableaux-papiers ci-dessous et discutez brièvement.

1) Qui est la bonne personne à qui s'adresser dans une situation donnée?

Suggestion: Tenez compte du niveau hiérarchique de la personne avec qui vous communiquez. Cherchez quelqu'un qui soit à au même niveau hiérarchique que la personne ayant initié la communication. Si cela s'avère impossible, trouvez au minimum un moyen d'admettre l'existence d'un défi et remettez-vous au jugement de la personne la plus haut placée.

2) Quel est le moyen de communication le plus approprié pour cette situation

Suggestion: Réfléchissez au moyen de communication que vous allez utiliser avant de vous mettre en contact. Si vous n'êtes pas sûr, consultez des exemples précédents et demandez conseil aux collègues qui soient plus familiarisés avec le contexte en question.

3) Comment devrait-on transmettre le message?

Suggestion: Si vous ne connaissez pas les réponses à ces questions, il est important de les analyser avec des collègues et des amis afin de mieux comprendre le contexte dans lequel vous travaillez et de déterminer quelle est la manière la plus adéquate de transmettre votre message.

4) Quels sont les indices non-verbaux les plus importants dans l'interaction?

Suggestion: Dans tous les cas de communication interculturelle, assurez-vous d'avoir pris en considération tous ces éléments. Si vous n'êtes pas sûr de ce qui est correct ou de ce qui peut être mal interprété, parlez-en à un collègue qui a plus d'expérience avec la culture en question

F. Note spéciale pour communiquer dans le contexte de l'Église (10 min.)

Expliquez que ce cours n'est qu'une introduction sommaire à une communication plus efficace dans le contexte de partenariat et de renforcement des capacités. Néanmoins, en tant qu'organisme de l'Église travaillant beaucoup avec des partenaires de celle-ci à échelle mondiale, il est également important de prendre en compte quelques considérations spécifiques liées à la communication dans le contexte de l'Église.

Comme tous les visiteurs, le personnel d'un partenaire de l'Église qui rend visite aux bureaux de CRS devrait être accueilli de façon adéquate et jouir du respect de tous. Cette responsabilité incombe à tout le personnel, à commencer par le premier employé que le visiteur rencontre. C'est ainsi que plusieurs programmes-pays ont formé les standardistes, les chauffeurs, les agents de sécurité et d'autres membres du personnel à l'importance d'accueillir correctement les partenaires dès leur arrivée.

Ceci est particulièrement vrai pour les partenaires de l'Église, dont le personnel devrait être formé à la manière correcte de s'adresser aux sœurs religieuses, aux évêques, aux prêtres, et aux autres membres du clergé.

La culture de l'Église change selon le pays et varie d'un traitement très formel des leaders de l'institution (spécialement les évêques) à un traitement moins formel. Le personnel de CRS devrait se servir des salutations et des titres appropriés lorsqu'il s'adresse aux leaders de l'Église.

Demandez au groupe quelle est l'importance accordée à ces aspects dans leurs pays et s'il y a des indications qu'ils souhaiteraient donner aux nouveaux membres du personnel.

Rappelez à tous les participants qu'indépendamment du contexte, il est crucial pour le personnel de se rappeler de ce qui suit:

Dans chaque pays CRS travaille en tant qu'hôte et suite à l'invitation du gouvernement national et de l'Église. Par conséquent, tout type de communication devrait refléter les valeurs de CRS, notre compréhension des institutions et le respect que nous leur vouons.

Concluez la séance en félicitant les participants pour l'énergie qu'ils ont consacrée au travail et pour avoir pris le temps de réfléchir à ces compétences importantes en matière de communication et d'y travailler, ainsi que pour leur intérêt dans le renforcement de leurs compétences en matière de partenariat et de communication. CRS espère que cet outil sera utile et pertinent pour le groupe lorsqu'il continuera son travail de renforcement des partenariats.

Polycopié 1



Exercice d'écoute active

Par équipes de deux, vous aurez tous une opportunité de parler et une opportunité d'écouter. Celui qui écoute **ne devrait pas prendre de notes**. Il ne doit pas nécessairement rester silencieux. Cette personne peut, par exemple, poser des questions ou bien dire quelque chose qui témoigne de sa capacité d'écouter. Pendant trois minutes la personne qui parle aura l'opportunité de raconter une petite histoire sur sa vie personnelle ou sur son travail. Ensuite, vous aurez trois minutes pour répondre aux questions ci-après :

Pour la personne qui parle :

- » Comment vous êtes-vous senti en tant que locuteur? Vous êtes-vous senti écouté ?
- » Quelles aptitudes verbales et non-verbales (langage du corps) a utilisé ou non l'interlocuteur pour démontrer son intérêt et sa compréhension ? Lesquelles étaient particulièrement efficaces pour vous ?

Pour la personne qui écoute ou fait passer les entretiens :

- » Comment vous êtes-vous senti en tant qu'auditeur ?
- » Quelles aptitudes verbales et non-verbales (langage du corps) vous rappelez-vous d'avoir utilisé ? Est-ce que vous vous êtes senti à l'aise ? D'après vous, laquelle de ces aptitudes avez-vous utilisée le plus efficacement ?
- » Qu'est-ce que vous avez appris sur l'autre personne que vous n'aviez pas anticipé ?

Polycopié 2



Compétences de base en matière d'écoute

Écoute active

Écouter pour comprendre et générer du sens. Dans l'écoute active on utilise des indices verbaux et non-verbaux pour montrer que l'on est attentif à ce que l'autre personne a dit.

Paraphraser/reformuler

Reformuler dans vos propres mots ce qui a été dit. Vérifier qu'on a compris correctement et précisément.

Réfléchir

Reformuler ce que vous croyez que l'autre personne ressent. Ceci vous permet d'exprimer votre empathie et de vérifier si vous avez bien compris.

Enquêter/se renseigner

Poser des questions ouvertes pour encourager l'autre personne à parler davantage.

Polycopié 3



LE MODÈLE DE RENFORCEMENT DU DIALOGUE POUR UNE COMMUNICATION COOPÉRATIVE (Avec un dialogue type)

Inviter la personne à établir un dialogue (sans porter de jugement):

« Est-ce que vous auriez un moment pour parler demain matin? D'après ce que Silvia m'a informé, vous n'êtes pas disponible pour suivre la formation et je souhaiterais parler avec vous à ce sujet ».

Exposer la situation: Quels sont les faits (Incontestables):

«La formation pour directeurs diocésains aura lieu dans trois jours. Nous avons déjà réservé et payé votre billet d'avion et votre chambre d'hôtel. Le paiement pour la chambre d'hôtel est remboursable mais pas le billet. La Formation destinée aux nouveaux directeurs diocésains est conçue pour fournir aux participants les outils et la formation nécessaires pour soutenir l'ensemble de vos activités de ministère social dans le diocèse. Il n'y aura pas d'autre formation avant l'année prochaine ».

Expliquer comment cela m'affecte (les sentiments, les impressions, les perspectives non confirmées pour l'instant)

«J'ai beaucoup planifié cette orientation et j'espérais sincèrement que vous alliez être là. En plus, mon budget pour cette formation est très réduit. Nous devons gérer bien nos ressources et nous n'aurons pas le remboursement des US\$500 correspondants au billet d'avion ».

Demander des commentaires et des suggestions

« Je sais que parfois il y a des urgences et je comprends que les plans puissent changer. Je souhaiterais que vous partagiez un peu avec moi quelles sont les responsabilités qui vous empêchent d'y assister, afin que je puisse mieux comprendre ».

Chercher une solution commune

« Comment pensez-vous que nous pouvons résoudre ceci ? »

Parvenir à un accord

« Afin d'améliorer cette situation, comme convenu nous allons... » (Détaillez les choses que vous avez convenu de faire)

«Merci beaucoup. Je suis très reconnaissant que vous ayez pris le temps de parler avec moi et de m'aider à mieux comprendre. Merci... (d'avoir accepté de rembourser CRS pour le billet d'avion et m'avoir invité à venir au diocèse vous parler à propos du rôle du directeur diocésain et des ressources disponibles pour vous soutenir) ».

Polycopié 4

FEUILLE DE TRAVAIL CORRESPONDANT AU MODÈLE DE RENFORCEMENT DU DIALOGUE POUR UNE COMMUNICATION COOPÉRATIVE.

Étapes	Ce que vous allez dire
1. Inviter la personne à établir un dialogue (sans porter de jugement):	
2. Exposer la situation : Quels sont les faits ?	
3. Expliquer comment cela m'affecte (comment je me sens compte tenu de la situation; la charge que cela représente pour moi)	
4. Demander des commentaires et des suggestions (Donnez la possibilité à l'autre d'expliquer ce dont vous n'êtes peut-être pas au courant).	
5. Chercher une solution commune	
6. Parvenir à un accord	

Polycopié 5

CAS DE FIGURE CORRESPONDANT AU PARTENARIAT

Premier cas de figure :

Dans une visite à l'endroit où se déroule un projet de sécurité alimentaire mis en œuvre par le personnel d'une institution partenaire locale, vous observez que l'exécution du projet est en quelque sorte différente de ce que vous aviez compris lors de la conception du projet. Concrètement, des personnes ayant besoin de nourriture se trouvant en dehors de la zone du projet reçoivent de l'aide alimentaire provenant du projet. Lorsque vous pensez aux conséquences de ce changement, vous vous apercevez que CRS ne pourra pas rendre compte au donateur de l'amélioration nutritionnelle promise dans la communauté cible. Le membre du clergé en charge du projet n'a pas l'air de respecter la zone établie pour le projet ni les paramètres de l'évaluation, mais il semble plutôt inquiet pour le bien-être des membres de la communauté. Sur la feuille de travail, développez un dialogue avec le membre du clergé en vue de résoudre le problème.

Deuxième cas de figure :

Le chef de programmes vient de vous informer qu'il y a une opportunité de financement intéressante dans un secteur de haute priorité pour le Plan de Programme Stratégique de votre programme-pays. Le programme-pays présentera une proposition et vous êtes le responsable d'élaborer les grandes lignes du projet. Le chef de programmes vous dit que les directeurs de CRS, de l'organisation Caritas locale et de deux ONG internationales ont convenu de travailler ensemble pour développer le projet et le mettre en œuvre si la proposition est acceptée. Vous essayez de fixer un rendez-vous avec le personnel de l'organisation Caritas locale pour discuter du projet, mais le personnel que vous devez contacter ne répond pas à vos courriels ni retourne vos appels. Vous avez un délai court – six semaines – pour compléter la proposition. Vous décidez alors que vous devez avoir une conversation avec le directeur du programme. Utilisez la feuille de travail pour élaborer un dialogue avec elle dans le but de résoudre le problème.

Troisième cas de figure:

Vous êtes le chef de projet d'un projet de consolidation de la paix. Aujourd'hui vous avez reçu un appel du partenaire qui avait l'air un peu frustré. Il affirme avoir présenté le rapport financier et le rapport de situation demandés, mais il n'a pas reçu le paiement pour entamer la prochaine phase d'activité. C'est la deuxième fois que cela arrive et vos employés vous ont dit que les rapports étaient, une fois de plus, incomplets et qu'ils les ont été renvoyés à son bureau. Le partenaire dit ne pas en être au courant. Utilisez la feuille de travail pour élaborer un dialogue avec lui dans le but de résoudre le problème.

Polycopié 6

Quelques directives pour communiquer dans un contexte interculturel

Lorsqu'on aborde une situation de communication interculturelle, il pourrait être utile de réfléchir aux questions suivantes :

1) Qui est la bonne personne à qui s'adresser?

L'une des premières choses à considérer lorsqu'on travaille dans une culture différente est de savoir qui est la personne à qui doit être adressé le message. Le plus souvent, cela reflète le caractère plus ou moins formel des relations que chaque culture exige et de la façon dont chaque culture considère la hiérarchie. Par exemple, si l'interaction exige vraiment la communication avec le président d'une organisation, est-il acceptable que le gestionnaire du programme prenne la direction des opérations? Serait-il plus efficace si le message était transmis par quelqu'un comme le Représentant dans le pays ?

Suggestion: *Tenez compte du niveau hiérarchique de la personne avec qui vous communiquez. Cherchez quelqu'un qui soit à au même niveau hiérarchique que la personne ayant initié la communication. Si cela s'avère impossible, trouvez au minimum un moyen d'admettre l'existence d'une difficulté et remettez-vous au jugement de la personne la plus haut placée.*

2) Quel est le moyen de communication le plus approprié pour cette situation?

Les *moyens* que les gens utilisent pour communiquer dans des situations différentes peuvent aussi varier selon les différentes cultures. Par conséquent, il est bien de s'arrêter un instant face à une situation de communication et de se poser les questions suivantes : Quel est le moyen approprié ? Un appel téléphonique ? Une réunion privée ? Une réunion en groupe? Est-il correct d'envoyer un courriel ou un message de texte ?

Suggestion: *Réfléchissez au moyen de communication que vous allez utiliser avant de vous mettre en contact. Si vous n'êtes pas sûr, consultez des exemples précédents et demandez conseil aux collègues qui soient plus familiarisés avec le contexte en question.*

3) Comment devrait-on transmettre le message?

Pensez à certaines normes de la culture dans laquelle vous communiquez. S'agit-il d'une

culture où la communication directe est acceptable ? Est-ce que les gens préfèrent s'exprimer de manière moins directe pour aborder les problèmes ? Comment la critique est-elle perçue ?

Suggestion: *Si vous ne connaissez pas les réponses à ces questions, il est important de les analyser avec des collègues et des amis afin de mieux comprendre le contexte dans lequel vous travaillez et de déterminer quelle est la manière la plus adéquate de transmettre votre message.*

(Suite du Polycopié 6)

4) Quels sont les indices non-verbaux les plus importants dans l'interaction ?

Expliquez: Dans ce cours nous avons surtout parlé de la communication verbale ; nonobstant, notre vie quotidienne nous a appris que les indices et les indicateurs non-verbaux sont également cruciaux pour garantir le succès de la communication. Ceci est particulièrement vrai dans des situations de communication interculturelle. Porter une tenue adéquate, garder le contact visuel, respecter l'espace personnel, etc. sont tous des éléments qui peuvent être très différents d'un contexte culturel à l'autre.

Suggestion: *Dans tous les cas de communication interculturelle, assurez-vous d'avoir tenu compte de ces éléments. Si vous n'êtes pas sûr de ce qui est correct ou de ce qui peut être mal interprété, parlez-en à un collègue ayant plus d'expérience de la culture en question.*

Éléments fondamentaux de l'apprentissage par les adultes

Il s'agit de la sixième séance du niveau 1 de la série des cours de CRS d'introduction en matière de partenariat et de renforcement des capacités. Pour en savoir plus sur la manière d'utiliser cette séance de formation, consultez le chapitre intitulé « Aperçu pour les facilitateurs ».

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

À la fin de cette séance, les participants seront capables de:

- » Décrire les concepts et les principes clés de l'apprentissage par les adultes
- » Décrire au moins deux situations où l'on peut voir clairement ces notions dans la pratique

TEMPS

2 heures 45 minutes

RÉSUMÉ DE LA SÉANCE

ACTIVITÉ	TEMPS
A. Introduction et détermination du contexte	5 min.
B. Les principes directeurs de l'apprentissage par les adultes	60 min.
C. L'apprentissage par les adultes dans la pratique	90 min.
D. Synthèse	10 min.

POLYCOPIÉS ET MATÉRIEL

- » Des tableaux-papier, des marqueurs, du ruban adhésif, un rétroprojecteur, des papillons adhésifs (*post-it*)
- » Polycopié 1 — Principes de l'apprentissage par les adultes (Activité B)

PRÉPARATION DU FORMATEUR (avant la séance)

1. Recopiez les objectifs d'apprentissage sur un tableau-papier en écriture

ES

suffisamment grande pour permettre au public de les voir clairement.

2. Préparez des feuilles du tableau-papier avec les titres : « La meilleure expérience d'apprentissage » et « La pire expérience d'apprentissage » (Activité B).
3. Préparez une feuille du tableau-papier pour chaque principe de l'apprentissage par les adultes et affichez-les tout autour de la salle (Activité B).
4. Préparez le tableau des genres d'enseignement sur une feuille du tableau-papier (Activité C).
5. Préparez les jeux de cartes correspondant à l'exercice sur le genre d'enseignement (Activité C).
6. Préparez une feuille du tableau-papier avec la citation adaptée de Confucius (Activité C).
7. Préparez le tableau sur l'apprentissage axé sur les apprenants par opposition à l'apprentissage axé sur les experts (Activité C).
8. Préparez les jeux de cartes correspondant à l'exercice sur l'apprentissage axé sur les apprenants par opposition à l'apprentissage axé sur les experts (Activité C).
9. Gardez du ruban adhésif à portée de main pour faire la série d'opinions de 1 à 4 de l'activité concernant les styles d'apprentissage. Analysez les phrases de l'échantillon avec le personnel approprié les adapter au contexte local (Activité C).

ACTIVITÉS

A. Introduction et détermination du contexte (5 min.)

Après avoir accueilli et installé tous les participants, expliquez-leur que dans cette séance le groupe étudiera l'apprentissage par les adultes à la fois en théorie et en pratique. Expliquez ce qui suit : Comprendre la manière dont les adultes apprennent est crucial pour aboutir à un travail de renforcement des capacités efficace. Travailler avec un bagage de connaissances solide concernant les méthodologies de l'apprentissage par les adultes peut aider à renforcer le partenariat et les approches en matière de partenariat.

Présentez les objectifs d'apprentissage de la séance et demandez-leur s'ils ont des questions à ce sujet.

B. Les principes de l'apprentissage par les adultes (60 min.)

Expliquez que la séance commencera avec une réflexion sur certains des principes guidant un

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX DE L'APPRENTISSAGE PAR LES ADULTES

apprentissage par les adultes efficace.

Activité en groupes de deux personnes (25 min.)

Dites aux participants que nous allons maintenant faire un travail qui implique une réflexion individuelle et une discussion à deux.

Distribuez des papillons adhésifs (*post-it*) parmi les participants, pour qu'ils puissent noter leurs réponses. Demandez aux participants de se diviser par groupes de deux personnes et d'effectuer la tâche suivante :

- 1) Prenez quelques minutes pour réfléchir aux questions suivantes :
 - a. Pour vous, quelle a été la meilleure expérience d'apprentissage ou la plus mémorable (de votre âge adulte)?
 - b. Pour vous, quelle a été la pire expérience d'apprentissage ou la moins efficace ?
- 2) Parlez de ces expériences avec votre partenaire.
- 3) Travaillez ensemble pour déterminer POURQUOI ces expériences ont été réussies ou pas. Détaillez les facteurs, les caractéristiques, les approches, la méthodologie ou les techniques qui ont fait que l'expérience d'apprentissage soit positive ou pas. Écrivez un élément par papillon adhésif.
- 4) Une fois que vous et votre partenaire aurez fini, collez les papillons adhésifs dans les feuilles du tableau-papier contenant les titres « La meilleure expérience d'apprentissage » et « La pire expérience d'apprentissage », affichées devant la salle.

Lorsque tous les papillons adhésifs ont été collés sur les deux feuilles du tableau-papier, demandez au groupe de se rassembler et d'analyser les réponses.

Posez les questions suivantes:

- » Qu'est-ce que vous avez remarqué à propos des meilleures expériences ? Y-a-t-il des similitudes entre elles?
- » De même, qu'est-ce que vous avez remarqué à propos des pires expériences ? Voyez-vous des thèmes qui se répètent?

(Parmi les expériences positives on peut trouver : basées sur la pratique, respectueuses, interactives, axées sur les actions, participative, etc. Pour la liste des expériences moins efficaces on peut trouver : ennuyeuse, longue, basée sur la lecture, condescendante, etc.).

ES

Travail avec l'ensemble des participants (15 min.)

Invitez les gens à retourner à leurs places. Mentionnez que les sujets que les participants ont tirés de leurs expériences ressemblent à ce que nous savons concernant l'apprentissage par les adultes à partir de la recherche.

Expliquez que d'après les études effectuées, les apprenants adultes sont plus participatifs et plus productifs dans les expériences d'apprentissage : lorsqu'elles sont basées sur leurs expériences ; lorsqu'elles peuvent s'appliquer directement à leur travail ; et lorsque les participants sont en mesure de prendre des initiatives dans la définition des problèmes principaux, d'analyser de nouveaux concepts et outils et de penser à des solutions pertinentes.

Demandez au groupe, ou confirmez avec eux, si ce qu'on vient de dire coïncide avec ce qui a été dit lors des discussions précédentes. Dites-leur qu'une manière de penser à ces caractéristiques est de tenir compte de quelques principes directeurs pour l'apprentissage par les adultes. Expliquez que quelques-uns de ces principes ont été écrits sur les feuilles du tableau-papier affichées autour de la salle. Distribuez le Polycopié 1. Présentez brièvement chaque principe accompagné de la définition correspondante.

Les principes détaillés ci-dessous ont été tirés de *Global Learning Partners* et sont la base de l'approche de l'éducation par le dialogue, qui s'appuie sur le travail de Paulo Freire, Malcolm Knowles et d'autres visionnaires reconnus dans le domaine de l'éducation des adultes.

L'apprentissage par les adultes est composé des éléments suivants :

Participation: Pour pouvoir apprendre, les apprenants doivent se sentir impliqués dans leur apprentissage.

Inclusion: Les apprenants désirent se sentir inclus et valorisés.

Respect: Les apprenants désirent sentir que leurs idées, leurs expériences, leurs connaissances, leur culture ainsi que toutes autres choses ayant un rapport avec eux soient respectées et honorées.

Styles d'apprentissage: Tous les apprenants ont des préférences différentes pour ce qui est de l'apprentissage, qui peut être auditif, visuel, ou kinesthésique. C'est pour cette raison que chaque séance devrait offrir des choix quant à chacun de ces styles.

Proximité: Les apprenants ont besoin de savoir quand est-ce qu'ils auront besoin d'utiliser les nouvelles connaissances. Si vous leur indiquez qu'ils en auront besoin ce weekend quand ils sortiront avec leurs amis, le sens de participation sera plus grand.

Sécurité: Les apprenants ont besoin de se sentir assez en sécurité aux points de vue émotionnel, physique et psychologique pour pouvoir partager des histoires personnelles, poser des questions difficiles et offrir des idées stimulantes.

Pertinence: Les apprenants ont besoin de comprendre de quelle manière chaque séance est

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX DE L'APPRENTISSAGE PAR LES ADULTES

pertinente et importante pour eux et leurs vies. Si une personne ne peut pas voir la pertinence de l'apprentissage, elle s'en détachera.

Voir, entendre, faire: Tous les apprenants ont besoin de voir et d'entendre de nouvelles connaissances, et ensuite de les utiliser pour en faire quelque chose. Ils ont besoin de temps pour les tester, les contester et les essayer.

Séquence: L'apprentissage doit avoir un rythme naturel et évoluer des choses simples aux complexes. Si les apprenants se sentent perdus, confus ou pas intéressés, cela pourrait bien se devoir à un problème de séquence

Vella, Jane. www.globallearningpartners.com

Activité (20 min.)

Demandez au groupe de reprendre les papillons adhésifs contenant les caractéristiques des bonnes et mauvaises expériences. Accordez 5 minutes au groupe pour qu'ils voient s'il y a des papillons adhésifs qui puissent être placés sur des principes spécifiques. Encouragez les gens à circuler partout dans la salle et à analyser les principes une fois de plus, puis à se regrouper avec les autres participants.

Demandez au groupe:

- » Y-a-t-il eu quelque chose de particulièrement marquant dans ces discussions ?
- » Des surprises?
- » Y-a-t-il des principes ou des sujets que vous voudriez ajouter ?

Prenez note des réponses sur le tableau papier.

C. Mise en pratique de l'apprentissage par les adultes (1 heure 30 minutes)

1. Taux de rétention des connaissances chez les adultes

Introduction (5 min.)

Jusqu'à présent nous avons vu quelques principes de base qui permettent de favoriser largement un apprentissage efficace par les adultes. Nous allons maintenant voir plus en détail comment ces principes pourraient se traduire en actions. Nous verrons ici la meilleure manière dont les adultes retiennent les connaissances et comment ils approchent

ES

l'apprentissage selon des styles différents, et nous verrons aussi que les expériences d'apprentissage peuvent être axées sur les apprenants ou sur les experts. Ces trois thèmes sont en lien étroit avec les principes de l'apprentissage efficace par les adultes que nous avons vus précédemment, et ils sont importants lors de la conception de toute expérience de formation ou d'apprentissage.

Activité en groupes (20 min.)

Divisez le groupe en environ X participants par table.

Donnez à chaque table un jeu de cartes contenant la gamme de sept genres d'enseignement, de façon à ce que sur chaque carte figure un genre d'enseignement (voir ci-dessous).

Retranscrivez sur une feuille du tableau-papier le tableau contenant les genres d'enseignement, comme celui qui apparaît ci-dessous, mais ne le montrez pas.

Expliquez que, vingt-quatre heures après la formation, seulement un certain pourcentage de personnes peut vraiment se rappeler de ce qui a été enseigné. Certaines de ces méthodologies ont des taux de rétention de l'apprentissage plus hauts que d'autres.

Demandez aux participants de réfléchir sur lesquelles de ces méthodologies pourraient avoir des taux de rétention plus élevés. Ensuite, demandez aux participants d'utiliser l'espace sur le mur pour mettre les cartes dans un ordre croissant, en commençant par le taux de rétention le plus bas et en allant jusqu'au taux le plus élevé.

Donnez aux groupes cinq minutes pour se rassembler et ensuite montrez-leur le tableau-papier contenant les bonnes réponses.

Posez les questions suivantes:

- » Qu'est-ce que vous remarquez par rapport à ce tableau ?
- » Y-a-t-il des chiffres qui vous surprennent ? Pourquoi ?
- » Quelle est la proportion des choses dont on se souvient si vous présentez seulement un PowerPoint ? Et si vous parlez seulement ?
- » Comment pourriez-vous aborder l'utilisation de ces méthodes dans l'avenir ?

Genre d'enseignement	Moyenne arrondie du pourcentage de rétention de connaissances après 24 heures
Exposé	5%
Lecture	10%

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX DE L'APPRENTISSAGE PAR LES ADULTES

Matériaux audiovisuels	20%
Démonstrations	30%
Débat	50%
Pratique en faisant	75%
Enseigner à d'autres personnes	90%

Source: M.L. Silberman et C. Auerbach, *Active Learning: A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples and Tips*.

ES

Accrochez le texte suivant au mur et lisez-le à haute voix pour les participants.

Quand j'entends, j'oublie.

Quand j'entends et je vois, je retiens un peu.

Quand j'entends, je vois et je pose des questions ou je débats avec quelqu'un, je commence à comprendre.

Quand j'entends, je vois, je pose des questions, je débats et je fais, j'acquiers des connaissances et des compétences.

Quand j'enseigne à quelqu'un d'autre, je maîtrise.

[Adapté d'une citation de Confucius, par M.L. Silberman et C. Auerbach, (1998)
Active Training: A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples and Tips.]

2. Formation axée sur l'apprenant ou axée sur l'expert

Introduction (10 min.)

Expliquez qu'un autre moyen de penser à un apprentissage par les adultes qui corresponde bien à ces principes consiste à examiner les différences entre la formation axée sur l'apprenant et celle axée sur l'expert.

Notez que, lors des discussions précédentes, nous avons appris que les expériences positives d'apprentissage par les adultes sont possibles lorsqu'elles s'appuient sur la propre expérience du participant et lorsqu'elles sont axées sur ce que le participant veut et a besoin d'apprendre.

Demandez aux participants comment ils pourraient définir ces termes et écrivez les idées sur le tableau-papier.

Activité en groupes (25 min.)

Dites aux participants que nous allons voir ce que nous pouvons ajouter à ces définitions.

Divisez les participants en deux groupes et donnez à chaque groupe une feuille du tableau-papier rédigée selon le modèle ci-dessous. Donnez également à chaque groupe un jeu de cartes contenant chacune une description de choses qui sont soit axées sur l'apprenant soit axées sur l'expert. Sur chaque carte figure également le numéro de la catégorie dont elle fait allusion. Par exemple : les cartes contenant les phrases « Améliorer la performance des participants » et

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX DE L'APPRENTISSAGE PAR LES ADULTES

« couvrir le matériel et présenter le contenu » ont toutes les deux le numéro 1. Les cartes contenant les phrases « Répondre aux besoins des participants de connaître et de faire » et « faire du formateur un expert » contiennent toutes les deux le numéro 2, et ainsi de suite. Accordez aux groupes une minute pour regarder les cartes et la feuille du tableau-papier. Puis demandez-leur d'essayer de déterminer à quel endroit vont quelles cartes, et de compléter leur tableau.

Tableau de formation axée sur l'apprenant ou axée sur l'expert

	Catégorie	Axée sur l'apprenant	Axée sur l'expert
1	Objectif défini		
2	Objectifs sous-jacents		
3	Rôle du formateur		
4	Méthodes		
5	Rôle du participant		
6	Comment obtenir des commentaires et des suggestions		
7	Objectif de demander des commentaires et des suggestions		

Après environ dix minutes, comparez les deux tableaux et répondez aux questions restantes. Une fois complétés, les tableaux devraient se présenter comme ceci :

ES

Tableau complet concernant la formation axée sur l'apprenant ou axée sur l'expert

	Catégorie	Axée sur l'apprenant	Axée sur l'expert
1	Objectif établi	Améliorer la performance des participants	Couvrir le matériel et présenter le contenu.
2	Objectifs sous-jacents	Répondre aux besoins des participants de connaître et de faire	Faire du formateur un expert.
3	Rôle du formateur	Facilitateur ; formateur	Présenter l'information ; exposer.
4	Méthodes	Le formateur pose des questions et ne parle que, maximum, la moitié du temps	Le formateur fait des exposés, explique, démontre, parle la plupart du temps pendant que les participants écoutent et regardent.
5	Rôle du participant	Participation active dans le processus d'apprentissage; l'apprenant apprend en pratiquant	Apprenant passif ; il absorbe l'information.
6	Comment obtenir des commentaires et des suggestions	Opportunité de mettre en application les compétences au travers de jeux de rôles, études de cas, simulations et d'autres expériences structurées.	Demander aux participants s'ils ont des questions ; poser des questions aux participants sur ce que le formateur a dit.
7	Objectif de demander des commentaires et des suggestions	Voir si les participants peuvent mettre en application ce qu'ils ont appris; pour voir s'ils ont besoin de pratiquer plus ou de faire des cours de rattrapage.	Savoir si les participants ont compris l'information et évaluer leur taux de rétention.

Concluez la séance en demandant au groupe de se rappeler des expériences d'apprentissage qu'ils ont mentionnées dans le premier exercice et qu'ils ont identifiées comme étant positives. Ces expériences, étaient-elles plutôt axées sur l'apprenant ou sur l'expert ?

3. Styles d'apprentissage

Introduction (10 min.)

Expliquez que les styles d'apprentissage sont le dernier domaine « pratique » que nous allons étudier. Mentionnez que ceux qui viennent en classe apportent avec eux un certain nombre de caractéristiques, notamment leurs:

- Personnalités ;
- Styles de travail ;
- Styles d'apprentissage ;
- Styles de gestion des conflits ou d'aversion pour les conflits

Admettez que ces différences aident les personnes à se sentir plus à même de travailler en groupe. Plutôt donc que de voir dans la manière de travailler ensemble une difficulté, nous pouvons accepter ces différences et en tenir compte dans notre planification en diversifiant nos techniques afin de nous assurer que nous couvrons des styles d'apprentissage variés.

Demandez aux participants s'ils sont déjà passés par une évaluation de la personnalité, du style d'apprentissage ou quelque chose de similaire. Présentez plusieurs exemples. Comme outils largement utilisés dans ce domaine, vous pouvez faire allusion à l'Indicateur typologique de Myers-Briggs (MBTI), à l'Inventaire des styles d'apprentissage de Kolb ou à d'autres exemples que vous connaissiez.

Mentionnez que le fait de reconnaître ces différences aide les personnes à se sentir plus à même de travailler en groupe. Plutôt donc que de voir dans la manière de travailler ensemble une difficulté, nous pouvons accepter ces différences et en tenir compte dans notre planification lorsqu'il s'agit d'assigner des rôles, de planifier une réunion ou une séance de formation, ou de collaborer.

Compte tenu des objectifs de cette séance, nous ne dresserons pas un inventaire complet des styles d'apprentissage (ou de travail). Cependant, nous ferons un exercice rapide pour nous familiariser avec les types de caractéristiques qui peuvent faire l'objet d'une évaluation.

Exercice avec l'ensemble des participants (20 min.)

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX DE L'APPRENTISSAGE PAR LES ADULTES

ES

Attirer l'attention des participants vers la série d'opinions que vous avez collé le long du sol en vous servant du ruban adhésif et d'un jeu de fiches Bristol, numérotées de 1 à 5. Pour ce faire, faites une ligne d'au moins quatre mètres avec le ruban adhésif et placez les fiches sur le ruban de manière séquentielle, à des intervalles égaux. Dites au groupe que vous allez lire une série de phrases et qu'ils devraient se placer au niveau de la fiche qui, selon eux, représente le mieux leur réponse à chaque phrase. La fiche n° 1 signifie « cela ne me ressemble pas du tout », la fiche n° 2 signifie « cela ne me ressemble pas vraiment », la fiche n° 3 signifie « neutre », la fiche n° 4 signifie « cela me ressemble un peu » et la fiche n° 5 signifie « cela me ressemble beaucoup ». Le placement des participants représente leur préférence et par conséquent ils ne devraient pas être guidés par ce qu'ils croient être la réponse correcte. Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises préférences.

Ensuite, lisez, au minimum, dix phrases parmi les suivantes. NOTE : Travaillez préalablement avec quelqu'un qui connaisse le groupe ou le contexte local afin de garantir que la majorité des participants comprendront les phrases. Voici quelques exemples de phrases :

- » J'ai besoin de voir tous les détails;
- » J'aime avoir le temps de réfléchir avant de dire quelque chose;
- » J'aime bien prendre des décisions rapides et passer à autre chose;
- » J'aime examiner toutes les alternatives avant de prendre une décision ;
- » J'aime réfléchir sur les problèmes avec d'autres personnes;
- » J'aime gérer les problèmes moi-même et demander de l'aide lorsqu'il est nécessaire ;
- » J'aime prendre part à des discussions en groupe ;
- » J'ai besoin de tranquillité pour réfléchir ;
- » Je suis une personne sociable ;
- » J'aime rédiger les choses et en faire un suivi ;
- » J'aime utiliser mes compétences d'analyse et d'écriture;
- » Je respecte un processus spécifique par étapes pour traiter les problèmes ;
- » Je résous les problèmes à voix haute, en analysant les sujets, les questions et les solutions possibles ;
- » J'aime bien voir les problèmes représentés sous forme de graphiques ou de tableaux pour trouver des solutions.
- » Dans une fête ou un rassemblement en groupe avec des personnes que je ne connais pas, je vais facilement entamer des conversations avec les autres et à la fin de la soirée j'aurai connu toutes les personnes de la salle;
- » Dans une fête ou un rassemblement en groupe, j'ai tendance à rester au même endroit et à avoir une longue conversation avec une seule personne (je préfère ne pas passer de

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX DE L'APPRENTISSAGE PAR LES ADULTES

personne à personne);

- » J'aime bien comprendre comment les choses fonctionnent et pourquoi. Je me mets à jour sur tout ce qui concerne la science et la technologie;
- » Je me sens à l'aise à l'idée de prendre la tête du groupe et de montrer la voie aux autres ;
- » Je n'aime pas le son du silence. Je préférerais plutôt avoir quelque musique de fond ou d'autres bruits;
- » J'aime être un formateur ou un guide pour les autres ;
- » Je peux facilement visualiser des objets, des immeubles, des situations etc. à partir de plans ou de descriptions ;
- » Je suis heureux dans ma propre entreprise. J'aime bien faire certaines choses tout seul et loin des autres;
- » Je me retrouve souvent à agir comme médiateur entre d'autres personnes;

Après avoir lu toutes les phrases, demandez aux participants de reprendre leurs places. A titre de résumé, demandez au groupe:

- » Qu'est-ce que vous avez appris de cet exercice en ce qui concerne vos styles et préférences ?
- » Quel effet à cet exercice sur votre façon de penser concernant l'apprentissage par les adultes ?

Si le groupe ne soulève pas ces sujets, mettez l'accent sur plusieurs points tels que :

- » Les bons facilitateurs admettent que chaque membre du groupe apprend et gère l'information de manière différente ;
- » En tant que facilitateurs nous changeons nos méthodes pour faire appel aux différences d'apprentissage et garantir une large participation des membres les plus réservés ;
- » Dans une réunion, certains des membres peuvent être plus axés sur la finalisation des tâches et d'autres sur l'entretien du groupe (gérer les conflits, s'occuper de tous les membres et promouvoir l'interaction positive). Une équipe ou un groupe fort tire profit des deux styles.

Terminez cette séance en demandant aux participants s'ils ont d'autres idées ou d'autres questions sur les styles d'apprentissage.

D.Synthèse (10 min.)

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX DE L'APPRENTISSAGE PAR LES ADULTES

ES

Réviser: dans cette séance nous avons étudié l'apprentissage par les adultes, ses principes et la mise en pratique.

Demandez au groupe:

- » Pensez à nos discussions. Pourriez-vous évoquer un des principes de l'apprentissage par les adultes dont vous avez vu la démonstration pratique aujourd'hui ?
- » Pouvez-vous identifier un cas ou une activité où vous avez observé quelque chose qui était axée sur l'apprenant ou axée sur l'expert ?
- » Pouvez-vous détailler des activités différentes qui pourraient intéresser des personnes avec des styles d'apprentissage différents ? (Par exemple, discuter avec l'ensemble des participants par rapport à écrire individuellement sur des papillons adhésifs).

Organisez une discussion brève et ensuite demandez s'ils ont encore des questions ou des commentaires.



Polycopié 1

Principes de l'apprentissage par les adultes

Les principes détaillés ci-dessous sont basés sur l'approche du Dialogue en matière d'éducation™ et ont été tirés de *Global Learning Partners*. Les expériences en ce qui concerne l'apprentissage par les adultes devraient mettre en évidence les principes suivants :

Participation: Pour pouvoir apprendre, les apprenants doivent se sentir impliqués dans leur apprentissage.

Inclusion: Les apprenants désirent se sentir inclus et valorisés. Vous pouvez y parvenir en faisant ce qui suit :

Respect: Les apprenants désirent sentir que leurs idées, leurs expériences, leurs connaissances, leur culture ainsi que toutes autres choses ayant un rapport avec eux soient respectées et honorées. Vous pouvez y parvenir en faisant ce qui suit :

Styles d'apprentissage: Tous les apprenants ont des préférences différentes pour ce qui est de l'apprentissage, qui peut être auditif, visuel, ou kinesthésique. C'est pour cette raison que chaque séance devrait offrir des choix quant à chacun de ces styles.

Proximité: Les apprenants ont besoin de savoir quand est-ce qu'ils auront besoin d'utiliser les nouvelles connaissances. Si vous leur indiquez qu'ils en auront besoin ce weekend quand ils sortiront avec leurs amis, le sens de participation sera plus grand.

Sécurité: Les apprenants ont besoin de se sentir assez en sécurité aux points de vue émotionnel, physique et psychologique pour pouvoir partager des histoires personnelles, poser des questions difficiles et offrir des idées stimulantes.

Pertinence: Les apprenants ont besoin de comprendre de quelle manière chaque séance est pertinente et importante pour eux et leurs vies. Si une personne ne peut pas voir la pertinence de l'apprentissage, elle s'en détachera.

Voir, entendre, faire: Tous les apprenants ont besoin de voir et d'entendre de nouvelles connaissances, et ensuite de les utiliser pour en faire quelque chose. Ils ont besoin de temps pour les tester, les contester et les essayer.

Séquence: L'apprentissage doit avoir un rythme naturel et évoluer des choses simples aux choses complexes. Si les apprenants se sentent perdus, confus ou pas intéressés, cela pourrait bien se devoir à un problème de séquence.

Vella, Jane. www.globallearningpartners.com