

Utiliser les approches en matière de partenariat et de renforcement des capacités pour améliorer la qualité des services du développement de la petite enfance

PRINCIPALES LEÇONS TIRÉES DE THRIVE

GRÂCE AU TRAVAIL EFFECTUÉ À TRAVERS 10 PARTENAIRES LOCAUX, THRIVE A SOUTENU PLUS DE 200 ORGANISATIONS ET VOLONTAIRES COMMUNAUTAIRES POUR ABORDER LES FACTEURS CRITIQUES DU DÉVELOPPEMENT DE LA PETITE ENFANCE.



Mary Manessa, une volontaire communautaire, a reçu une formation sur les étapes du développement de la petite enfance et montre à une gardienne et ses enfants comment utiliser les jouets dans l'espace consacré au développement de la petite enfance dans une clinique de la République-Unie de Tanzanie. *Photo de Philip Laubner/CRS.*

RÉSUMÉ DE PROJET

THRIVE : Une approche impliquant la participation de trois pays et visant à améliorer le développement de la petite enfance d'enfants touchés par le VIH qui a amélioré les services de soutien au développement de la petite enfance, de façon à ce que les enfants de moins de cinq ans du Kenya, du Malawi et de la République-Unie de la Tanzanie puissent prospérer dans une culture durable de soins et de soutien. THRIVE, qui a fonctionné entre octobre 2012 et septembre 2015 et a été financé par la Fondation Conrad N. Hilton, avait trois objectifs stratégiques :

- 1) des services de développement de la petite enfance directs et culturellement adaptés qui profitent à 15.000 enfants vulnérables ;
- 2) le renforcement des capacités des organisations communautaires donne lieu à des services élargis de développement de la petite enfance et améliore la qualité des soins et du soutien pour les enfants vulnérables ;
- 3) l'apprentissage entre pays se traduit dans une meilleure expertise et de meilleures connaissances pour Catholic Relief Services et le secteur du développement de la petite enfance.

CONTEXTE

THRIVE s'est appuyé soit sur des collaborations précédentes soit sur la programmation de CRS dans chaque domaine cible. THRIVE a soutenu plus de 200 organisations et volontaires communautaires pour aborder les facteurs critiques du développement de la petite enfance, notamment les relations stables et réceptives, la nutrition et la santé adéquates, et les cadres sûrs et stimulants, à travers la formation en matière de parentalité positive, de visites à domicile, de groupes de soutien, de la création d'espaces favorables au développement de la petite enfance et de la formation en matière de développement de la petite enfance pour les gardiens de crèches communautaires. Bien que les partenaires de THRIVE aient de l'expérience préalable en matière d'exécution de projets, le développement de la petite enfance constituait un domaine de programmation nouveau pour l'ensemble des 10 partenaires.

Au Kenya, THRIVE a ciblé des enfants défavorisés de moins de cinq ans ainsi que leurs gardiens, dans des villages ruraux de la Province de Nyanza et des bidonvilles de Nairobi. Au Malawi, THRIVE a travaillé à Lilongwe, à Ntcheu et à Zomba, dans les régions centrale et du sud. Dans la République-Unie de Tanzanie, CRS a ciblé des enfants vulnérables des régions de Mwanza et Geita, dans le nord, et de Tanga dans l'est.



Samsone Ronald, un travailleur de la santé communautaire, discute avec une mère jeune et ses deux enfants à propos de la parentalité positive pour les jeunes enfants dans le village de Nthita, près de Zomba, au Malawi. Samsone est volontaire dans la Commission Catholique de Santé de Zomba, qui est un partenaire de THRIVE. Photo de Sara Fajardo/CRS.

PROCESSUS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Dans le cadre du scénario de référence de l'Objectif stratégique 2 de THRIVE, tous les partenaires ont utilisé *l'Instrument holistique d'évaluation des capacités organisationnelles (HOCAI)* de CRS et une *nouvelle évaluation technique en matière de développement de la petite enfance* pour déterminer et classer les besoins par ordre de priorité et ont rédigé des plans d'action concernant les améliorations organisationnelles et techniques déterminées comme étant prioritaires. Les équipes de finances de CRS dans le pays ont procédé à l'évaluation de la *Gestion financière des sous-bénéficiaires* qui a abouti à des mesures spécifiques pour combler les lacunes repérées. Tout au long du projet, CRS a travaillé pour fournir ou mobiliser des formations, des expertises techniques et des ressources pour accompagner et soutenir chaque partenaire dans la programmation technique en matière de développement de la petite enfance, dans la gestion des opérations, dans la conformité et dans le fonctionnement organisationnel en général. Ensuite, les partenaires de THRIVE ont fourni du soutien technique aux organisations et aux volontaires communautaires locaux en matière de prestation de services de développement de la petite enfance et, à la fin du projet, ils ont évalué les progrès en se servant de ces mêmes trois outils d'évaluation. Des consultants externes ont effectué des entretiens semi-structurés avec le personnel chargé de THRIVE chez CRS et six partenaires sur dix, et ils ont consolidé les données définitives de l'évaluation des capacités de partenaires pour la révision finale de l'Objectif stratégique 2 de THRIVE.

QUELLES APPROCHES EN MATIÈRE DE PARTENARIAT ET DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ONT ÉTÉ UTILISÉES ?

Pendant la durée de THRIVE, le personnel de CRS dans le pays est subvenu aux besoins spécifiques de capacité repérés dans les évaluations du HOCAI, du développement de la petite enfance et/ou de la Gestion financière des sous-bénéficiaires. Parmi les interventions de renforcement des capacités se trouve la fourniture de manuels, de ressources, d'outils¹ et de formation ; la mise en relation des partenaires avec les prestataires de services pour des besoins techniques et organisationnels spécifiques ; et l'accompagnement des changements institutionnels des partenaires à travers la révision des projets de plans stratégiques ou de politiques, et le suivi des progrès des plans d'action en matière de capacités. Dans certains cas, dans un même pays les partenaires ont les mêmes besoins de capacités. Par conséquent, CRS a réuni le personnel de tous les partenaires pour offrir des ateliers de formation thématiques. Au Malawi, THRIVE a financé la participation des partenaires dans des séances externes de formation et de renforcement des capacités. D'autres activités de THRIVE en matière de renforcement des capacités sont : l'analyse et la modélisation du service des parties prenantes et le versement de fonds pour les dépenses concernant le nouveau personnel et les coûts de voyage et de coordination.

En même temps, CRS a fourni aux partenaires et aux volontaires communautaires du contenu technique initial de THRIVE en matière de développement de la petite enfance ; CRS a également fourni aux partenaires des orientations sur la manière de faciliter la formation en « cascade », afin de faire un suivi des séances techniques avec les volontaires du développement de la petite enfance. Les partenaires ont déclaré que, pendant leur travail avec les volontaires du développement

¹ CRS a fourni quelques outils à travers des plateformes internationales d'échange ou d'apprentissage soutenues dans le cadre de l'Objectif stratégique 3.

de la petite enfance, ils ont utilisé des outils, du matériel technique et des ressources similaires à ceux fournis par CRS. Certains partenaires ont également façonné les approches de CRS en matière de renforcement des capacités (telles que les techniques de supervision et de rétroaction, l'échange de visites entre homologues communautaires et les approches de facilitation de réunions), avec les organisations communautaires et les volontaires locaux. Au Malawi, les organisations communautaires et les parties prenantes ont complété une liste de vérification sur la qualité du développement de la petite enfance et ont pris des mesures pour combler les lacunes repérées. Cependant, aucune autre évaluation ni révision formelle des organisations communautaires n'a été effectuée.

DE QUELLE MANIÈRE ONT-ILS ÉTÉ UTILISÉS LES OUTILS ET LES APPROCHES EN MATIÈRE DE PARTENARIAT ET DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ?

Les équipes de CRS dans le pays ont mis en place les processus d'évaluation du HOCAI et du développement de la petite enfance un peu différemment dans chaque pays : soit en réunissant le personnel des différents partenaires pour leur expliquer le fonctionnement des outils et façonner le processus de facilitation de l'auto-évaluation, soit en procédant à une partie de l'auto-évaluation avec chaque partenaire pour qu'il la complète par ses soins. Dans tous les cas, chaque partenaire a ensuite réuni son personnel et la direction pour travailler sur sa propre évaluation. Le personnel chargé du projet, l'équipe de gestion et/ou les leaders de THRIVE ont travaillé sur l'évaluation et le plan d'action du HOCAI/développement de la petite enfance, en fonction de la taille et de la gouvernance de chaque partenaire. Les partenaires ont déclaré travailler sur l'évaluation du HOCAI/développement de la petite enfance systématiquement en groupe, question par question, en déterminant le niveau de réussite de l'organisation et les moyens de vérification et en prenant note des conclusions ou des remarques spécifiques.

Après le processus de l'auto-évaluation, chaque partenaire s'est réuni pour établir les priorités institutionnelles, élaborer un plan d'action et un calendrier et attribuer des responsabilités aux membres du personnel adéquats. Le calendrier et la composition de l'équipe a varié selon le partenaire ; plusieurs partenaires ont effectué la planification d'actions toute de suite après la séance d'évaluation et avec la même équipe, tandis que d'autres se réunissaient avec les différentes parties prenantes lors de la prise de décisions. La prise de décisions concernant les priorités-clés a également varié. Plusieurs partenaires ont déclaré avoir donné systématiquement la priorité à des mesures concernant les domaines les plus faibles repérés dans l'auto-évaluation du HOCAI, d'autres ont choisi de se concentrer sur les activités qu'ils ont considérées comme étant les plus pertinentes, et d'autres partenaires ont opté pour donner la priorité à des composants ou à des lacunes spécifiques de tous les domaines de capacité. Ces différences ont entraîné des plans d'action avec des portées, des complexités, des mesures et des résultats souhaités variés. Au cours du projet THRIVE chaque partenaire a travaillé sur son propre plan d'action en matière de capacités avec différents niveaux de soutien technique et d'accompagnement de la part du personnel de CRS.

Dans le cadre de la révision finale de l'Objectif stratégique 2 et afin de tester le modèle de l'Évaluation organisationnelle pour la planification d'actions de

L'OUTIL DE L'ÉVALUATION ORGANISATIONNELLE POUR LA PLANIFICATION D' ACTIONS AIDE LES ÉQUIPES DE PROJET À REPÉRER LES DÉFIS (ET LES CAUSES) CLÉS, LES DIFFÉRENTS PARTICIPANTS, LES CONTRIBUTIONS ET LE TEMPS NÉCESSAIRES POUR COMBLER LES LACUNES REPÉRÉES À L'AIDE DU HOCAI.

L'ÉVALUATION TECHNIQUE DU DÉVELOPPEMENT DE LA PETITE ENFANCE S'UTILISE EN MÊME TEMPS QUE L'ÉVALUATION ET LES PROCESSUS DU HOCAI ET ELLE EST CONÇUE POUR COMBLER TOUTES LES LACUNES EN MATIÈRE DE CONNAISSANCES ET DE COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES, DE QUALITÉ ET DE COUVERTURE DU SERVICE, D'ACTIVITÉS DE PLAIDOIRIE ET D'INFLUENCE (EN PARTICULIER LA CAPACITÉ NÉCESSAIRE POUR ABOUTIR À UNE PROGRAMMATION RÉUSSIE CONCERNANT LE DÉVELOPPEMENT DE LA PETITE ENFANCE)

l'organisme, CRS a recueilli et compilé les résultats initiaux et finaux de l'auto-évaluation du HOCAI/développement de la petite enfance et de la Gestion financière des sous-bénéficiaires pour chaque partenaire. Le modèle compile la moyenne des scores composés des domaines de capacité de chaque outil et attribue des notes allant de « médiocre » à « fort »².

RÉSULTATS

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES PARTENAIRES

Pendant la révision de l'Objectif stratégique 2, les informateurs des partenaires de THRIVE ont estimé que leurs organisations avaient complété entre 70% et 90% de leurs plans d'action en matière de renforcement des capacités. À la fin du projet, les résultats de l'auto-évaluation reflètent des niveaux similaires de réussite.

Évaluation du HOCAI : Les partenaires ont obtenu la moyenne la plus élevée des scores dans auto-évaluation de fin de projet pour les domaines du HOCAI concernant l'identité et la gouvernance, la gestion générale, la programmation, les services et les résultats ainsi que la durabilité. Il s'agit de plusieurs des domaines sur lesquels les partenaires ont choisi de travailler dans le cadre de leurs propres plans de renforcement des capacités. À la fin de THRIVE tous les partenaires ont obtenu des notes allant de « bon » à « fort » (dont sept avec « fort »), et la moyenne générale de notes du HOCAI pour les partenaires s'est améliorée entre le début et la fin de l'auto-évaluation.

- Au Kenya, de 86% à 90% ;
- Au Malawi, de 37% à 89% ; et
- Dans la République-Unie de Tanzanie, de 61% à 72%.

Évaluation technique du développement de la petite enfance : Il y a eu également une amélioration des scores généraux des partenaires relatifs à l'auto-évaluation technique du développement de la petite enfance. Dans le scénario de référence, quatre partenaires sur dix avaient « fort » comme note technique pour le développement de la petite enfance. Ceci s'est amélioré à trois partenaires ayant « bon » comme note et sept partenaires ayant « fort » comme note à la fin du projet. La moyenne des scores composés pour la capacité technique du développement de la petite enfance a aussi augmenté :

- Au Kenya, de 82% à 92% ;
- Au Malawi, de 75% à 87% ; et
- Dans la République-Unie de Tanzanie, de 64% à 73%.

Évaluation de la Gestion financière des sous-bénéficiaires³: À la fin du projet, tous les partenaires ayant des scores enregistrés ont obtenu comme notes « bon » ou « fort » en ce qui a trait à la capacité de gestion financière. Dans chaque pays les partenaires ont déclaré avoir une moyenne de scores finaux positive concernant la capacité financière à la fin du projet.

- Au Kenya, allant de 69% à 97% ;
- Au Malawi, allant de 51% à 97% ; et
- Dans la République-Unie de Tanzanie, allant de 55% à 100%.

² Les scores allaient de 1% à 100%, Les scores de 20% ou moins ont été considérés comme étant « médiocre » ; entre 21% et 50% comme étant « faible » ; entre 51% et 80% comme étant « bon » et plus que 80% comme étant « fort ».

³ Le scénario de référence n'était pas disponible pour le Malawi. Par conséquent seulement les scores finaux de l'évaluation de la Gestion financière des sous-bénéficiaires ont été comparés.

THRIVE A RENFORCÉ LES CONNAISSANCES ET LES COMPÉTENCES DES PARTENAIRES ET DES VOLONTAIRES COMMUNAUTAIRES EN METTANT EN OEUVRE AVEC SUCCÈS DES APPROCHES EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES.

Interrogés à propos des changements les plus significatifs qu'ils ont expérimentés pendant le processus de renforcement des capacités, les informateurs-clés des partenaires ont mis l'accent sur deux aspects : l'importance d'avoir de nouvelles politiques et documents financiers et administratifs et de nouveaux plans stratégiques. Tous les partenaires interrogés ont indiqué qu'ils sont bien équipés pour continuer à effectuer des évaluations des capacités organisationnelles, à élaborer et à travailler sur des plans d'action et qu'ils sont déterminés à le faire.

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE LA COMMUNAUTÉ EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DE LA PETITE ENFANCE

Au début, THRIVE a rencontré des obstacles lors de l'élaboration de normes pour les activités de développement de la petite enfance qui répondent aux règlements nationaux en matière de qualité. Les règlements les plus proches étaient les normes d'éducation, de santé ou de sécurité sociale, mais elles n'étaient que partiellement pertinentes pour les activités de développement de la petite enfance. Les équipes de THRIVE dans le pays ont rédigé leurs propres normes concernant les espaces favorables au développement de la petite enfance, qui comprennent des critères de sélection de l'endroit et des volontaires, ainsi que des principes, des contributions ou des activités de base en la matière. Par rapport à ces différentes normes non comparables en matière de développement de la petite enfance, entre 80% et 82% des organisations communautaires au Malawi ont été considérées par les partenaires comme étant au moins « adaptées aux enfants » ; les partenaires du Kenya ont déclaré que les organisations communautaires « fonctionnaient bien » ; et on a considéré que presque 100% des organisations communautaires dans la République-Unie de Tanzanie étaient conformes aux standards des partenaires.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS

THRIVE a renforcé les connaissances et les compétences des partenaires et des volontaires communautaires en matière de développement de la petite enfance, en mettant en œuvre avec succès des approches de renforcement des capacités organisationnelles. Parmi les enseignements-clés tirés de l'Objectif stratégique 2 de THRIVE se trouvent les suivants :

- *Réfléchir aux structures de gestion optimales pour les services de développement de la petite enfance dans chaque contexte. Là où les structures sont inexistantes, inadéquates ou faibles, il faut considérer quel modèle de gestion est le plus adéquat et quels contributions et quel soutien sont nécessaires pour la transition. En ce qui concerne cette décision, envisager des options pour une mobilisation de ressources à l'avenir.*
- *Bien réfléchir à propos de tous les processus de renforcement des capacités techniques et organisationnelles. Envisager de reproduire un processus d'auto-évaluation prometteur avec les organisations communautaires au Malawi, dans lequel le comité de gestion, les parents des enfants de moins de cinq ans, les volontaires du développement de la petite enfance et les partenaires se réunissent pour autoévaluer les progrès en la matière, les comparer par rapport à une liste de vérification type courte, attribuer une note et élaborer des mesures d'action pour combler toutes les lacunes.*

- *Analyser et harmoniser les normes ou les mesures minimales pour fournir des services de qualité dans le domaine du développement de la petite enfance.* Elles devraient inclure des contributions, des compétences ou des attitudes des volontaires et des produits du développement de la petite enfance vérifiables. Le fait d'avoir des normes communes aidera les organisations communautaires ou les comités de gestion et les partenaires les soutenant à évaluer la performance des volontaires et la qualité du service, ainsi qu'à analyser et à comparer les résultats au fil du temps.
- *Considérer les approches et les systèmes locaux afin de motiver et de renforcer les capacités.* Parmi les approches les plus efficaces et efficaces en matière de renforcement des capacités figurent les visites locales d'échange, les réunions de coordination et de révision, et le mentorat entre homologues. Par ailleurs, une reconnaissance plus régulière et formelle des interventions de renforcement des capacités pourrait aider à mieux reconnaître et encourager les efforts en la matière.
- *Établir des attentes claires en ce qui a trait à l'évaluation des capacités,* budgétiser les coûts appropriés pour le processus d'évaluation et définir clairement qui sera le responsable de couvrir les coûts de mise en œuvre des changements organisationnels et quels seront les domaines de capacité à prendre en charge (le cas échéant). Compte tenu de l'importance de l'investissement requis, planifier, si possible simultanément, des processus d'évaluation technique, financière et organisationnelle.
- *Tenir compte du temps et des ressources techniques nécessaires pour coordonner, recueillir, consolider et vérifier les données de capacité* lorsqu'on travaille avec plusieurs partenaires d'exécution. incorporer ce processus dans le plan de travail du projet bien à l'avance par rapport aux délais d'établissement des rapports du projet. Considérer la participation de personnel spécialisé en matière de renforcement des capacités organisationnelles pour les projets impliquant un renforcement considérable des capacités techniques et organisationnelles.

Parmi les facteurs qui ont contribué le plus à l'amélioration des capacités techniques et organisationnelles, les informateurs-clés de l'Objectif stratégique 2 ont mentionné les suivants : une participation solide de la direction, la pertinence des domaines de capacité choisis et les outils, les processus et l'accompagnement de CRS pour l'évaluation des capacités. D'après l'un des partenaires interviewés, « le renforcement des capacités organisationnelles a été l'investissement de THRIVE le plus important. Toutes les étapes importantes que nous avons réussies dans l'organisation sont attribuables au soutien de CRS ».