



L'accompagnement des partenaires

Atelier de réflexion pour ASMAE



Objectifs des deux jours



Jour 1 : Définir et contractualiser un plan de renforcement des capacités

Objectif : Apprendre aux participants à définir et choisir les actions type d'un plan de renforcement des capacités, à diversifier les formes d'appui et à choisir un mode d'accompagnement

Jour 2 : Le pilotage des actions d'accompagnement d'un partenaire

Objectif : Donner aux participants les grands principes de posture et de méthodologies de l'accompagnement à partir des actions d'accompagnement d'un partenaire les plus récurrentes



Jour 1 : Définir et contractualiser un plan de renforcement des capacités

Les 4 âges du développement



2009 ONUID
« Développement des capacités – Un guide du PNUD »

INITIALEMENT	« Les pays en développement ont besoin d'argent. »	Aide au développement Les pays développés prêtent ou donnent de l'argent aux pays en développement
PUIS	« Les pays en développement doivent simplement suivre le modèle des pays développés. »	Assistance technique Des experts étrangers arrivent dans le pays pour diriger leurs propres projets, dont ils s'attendent des résultats similaires à ceux obtenus dans les pays développés
ENSUITE	« Les pays en développement doivent établir des partenariats avec les pays développés »	Coopération technique L'accent est davantage mis sur la formation, le transfert de connaissances, en se basant sur les politiques et priorités nationales
ET ACTUELLEMENT	« Les pays en développement doivent s'approprier, concevoir, diriger, mettre en œuvre et soutenir le processus eux-mêmes »	Développement des capacités L'accent est mis sur l'autonomisation et le renforcement des capacités endogènes



La méthode classique : une approche centrée sur les résultats



Stratégie individuelle :
Vision/mission .
Stratégies .
Métiers .



Stratégie partenariale :
Volonté politique
Positionnements



Stratégie individuelle :

- Vision/mission
- Stratégies
- Métiers



Stratégie de renforcement des capacités :

1. *Organisation cible*
2. *Stratégie de développement*
3. *Accompagnement*

Stratégies distinctes, autonomes et complémentaires

Rappel : Une démarche de croissance



- Stratégie de développement
- Phases de développement
- Besoins organisationnels

Volet 2
Les processus de développement

Volet 1
L'organisation cible

= Capacités à renforcer

A

B

- Vision
- Missions
- Positionnement stratégique
- Ressources

= Capacités cibles

- **Capacités à accompagner**
- Acteurs de l'accompagnement
- Posture d'accompagnement
- Outils de l'accompagnement

Volet 3
L'accompagnement de l'organisation

Instant 0 —————> Instant t



1/ Capacités cibles = capacités absolues

Diagnostiquer les besoins en fonction d'une grille extérieure =
Ne pas définir les besoins en fonction des missions/stratégies de l'organisation

Risque d'absolutisme

2/ Capacités à renforcer = Capacités cibles

Définir les capacités à renforcer comme étant toutes les capacités cibles = Ne pas penser une progressivité des besoins et méconnaître les processus pédagogiques de croissance

Risque de tout faire en même temps et donc de saturation

3/ Capacités à accompagner = Capacités à renforcer

Ne pas prendre en compte ce que l'accompagné peut faire par lui-même

Risque de toute puissance

Exemple de déclinaison : La MSC Bénin



Stratégie	Capacités cibles	Capacités A renforcer Année 1	Capacités A renforcer Année 2	Capacités A renforcer Année 3	Capacités à accompagner
Offrir un service d'appui de qualité aux OSC	Connaissance des besoins Expertise DO	Capacité de diagnostic	Appel d'Offres Connaissance offre de service	Expertise en élaboration stratégie	Capacité de Diagnostic Procédure AO (UE)
Dimension nationale	Capacité de négociation avec les réseaux	Connaissance des réseaux	Capacité à présenter une stratégie de services aux OSC	Capacité à rechercher avec les réseaux	Capacité de négociation
Responsabilisation des collaborateurs	Management d'équipe	Management d'équipe	Grille de salaires		Management d'équipe



Une méthode innovante : une approche centrée sur les changements

« Nous devenons plus humains quand nous réalisons que nous ne voyons pas le monde comme il est, mais nous le voyons comme nous sommes »

Humberto Maturana



Une relation :

- La liberté/responsabilité de chacun est la condition de l'accompagnement
- On ne travaille plus sur l'acteur mais sur le système

Un accompagnement :

- L'adaptation à l'autre est première

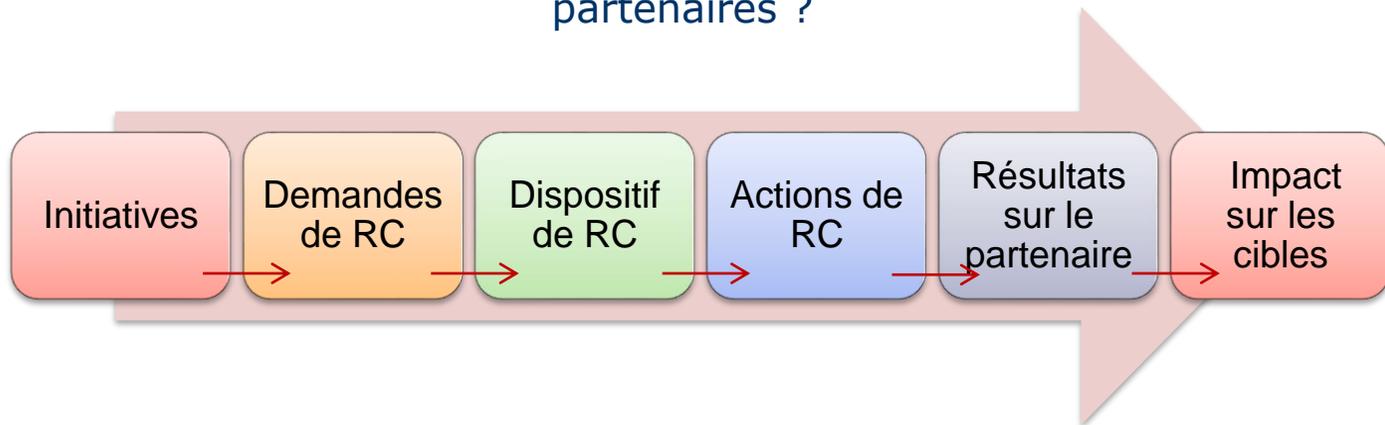
Des capacités à renforcer :

- Récursivité de l'accompagnement

Emergence, système, récursivité, représentations



Qui est **responsable** de quoi dans une action de RC entre deux partenaires ?



Qu'est-ce que l'on peut **planifier** ?



**Passage d'un changement programmé à
un changement *complexe* (non planifiable et émergent).**





Perdre un existant connu pour un avenir promis justifié par un progrès



➤ Un changement est une remise en cause de l'existant



L'individu n'a pas peur du changement, il a peur de la rupture.

- Rupture en termes de visions

« A travers le changement on me demande de voir le monde différemment »

- Rupture en termes de savoir-faire

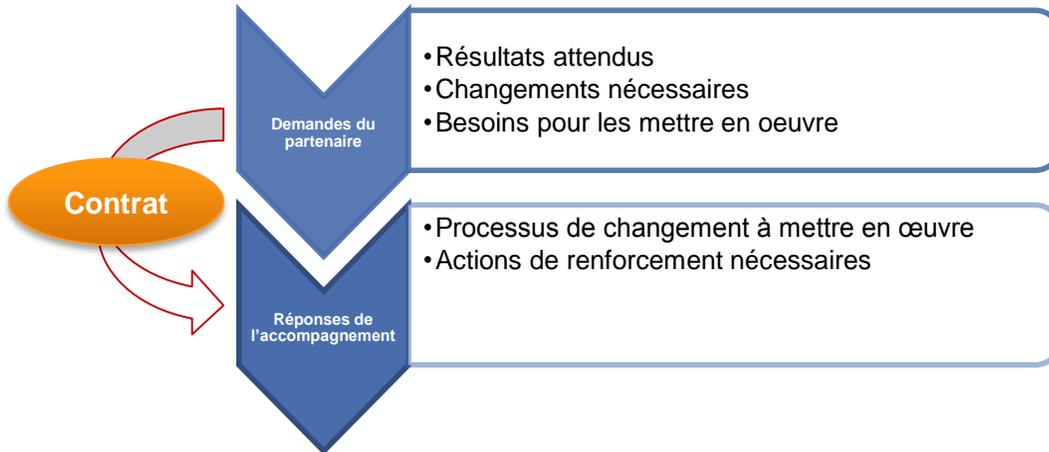
« On m'oblige à renoncer à mes habitudes pour apprendre à faire autrement. »

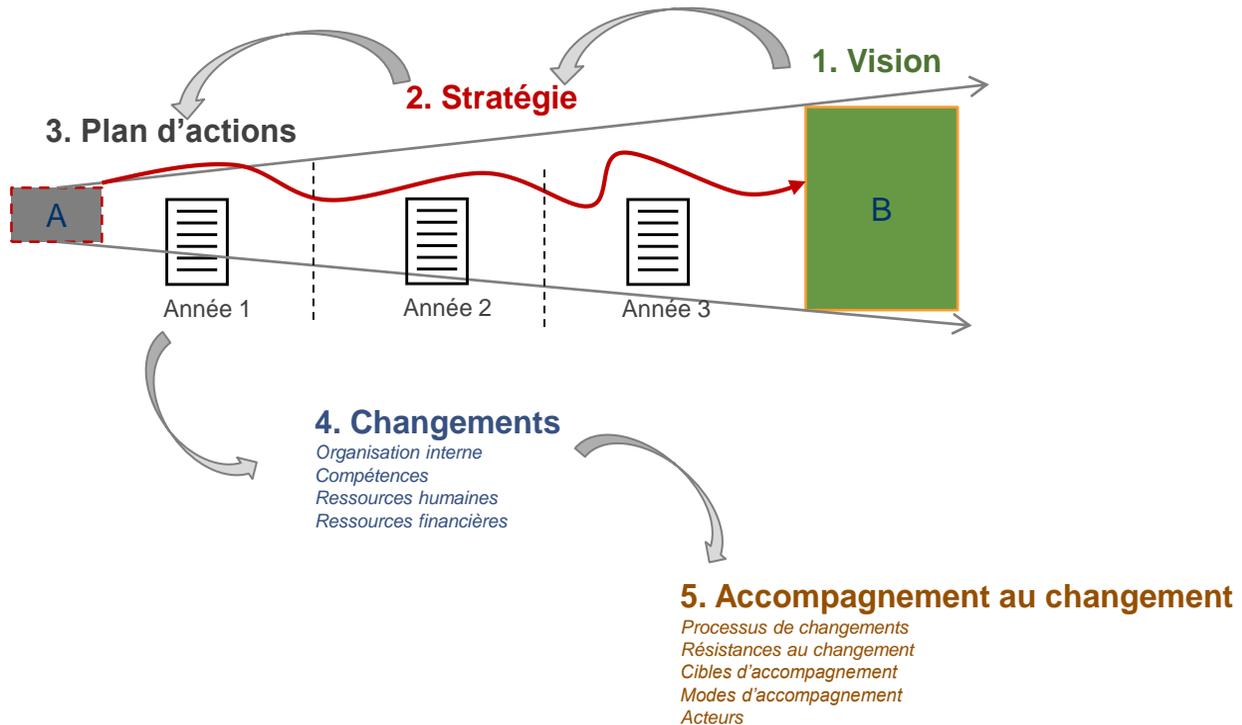
- Rupture en termes de relation

« On ne me reconnaît plus pour ce que je savais faire, mais pour quelque chose que, par définition, je ne sais pas encore faire : serai-je encore reconnu ? »



Pour construire les actions RC dans un dispositif construit à partir de processus de changement, voici les étapes clés de leur définition :







4 types de dispositifs possibles

	MO	Dispositif	RC	Résultats	Impacts
<p>N°1 : Programmatique C'est la programmation des résultats qui détermine le RC puis le dispositif. <i>Pour des organisations peu autonomes.</i></p>	<p>Programmation Resp. : P1</p>	<p>Programmation Resp. : P1</p>	<p>Programmation Resp. : P1</p>	<p>Programmation Resp. : P1 « L'accompagnateur devient client »</p>	<p>Émergeant Resp. : P2</p>
<p>N°2 : Mixte On détermine les processus de changements en fonction des changements souhaités par le partenaire. Le résultats de ces changements sont émergents. <i>Pour des organisations en structuration.</i></p>	<p>Programmation Resp. : P1</p>	<p>Programmation Resp. : P1</p>	<p>Programmation Resp. : P1</p>	<p>Émergeant Resp. : P2</p>	<p>Émergeant Resp. : P2</p>
<p>N°3 : Émergeante Le dispositif détermine un des moyens de RC qui seront ensuite utilisés en fonction des demandes du partenaire sud. Logique de fonds « Guichet » <i>Pour des organisations autonomes.</i></p>	<p>Programmation Resp. : P1</p>	<p>Programmation Resp. : P1</p>	<p>Émergeant Resp. : P1+ P2</p>	<p>Émergeant Resp. : P2</p>	<p>Émergeant Resp. : P2</p>
<p>N°4 : Réseaux L'accompagnateur est aussi bénéficiaire et inversement. Les responsabilités sont alors croisées. Impossible avec l'AfD.</p>	<p>Programmation Resp. : P1+ P2</p>	<p>Programmation Resp. : P1+ P2</p>	<p>Émergeant Resp. : P1+ P2</p>	<p>Émergeant Resp. : Chaque bénéficiaire</p>	<p>Émergeant Resp. : Chaque bénéficiaire</p>



Les capacités à renforcer



1. La capacité de s'engager et d'agir	Force de volonté, 'empowerment', motivation, attitude, confiance en soi
2. La capacité de réaliser des missions techniques, d'assistance et logistiques	Les fonctions essentielles pour réaliser le mandat et les objectifs de l'organisation/du Réseau
3. La capacité de nouer des relations et d'attirer des ressources et de l'appui	Gestion des relations, mobilisation de ressources, travail en réseau, construction de légitimité, protection de la liberté de Mouvement
4. La capacité de s'adapter et de renouveler	Apprendre, travailler de manière stratégique, capacité d'adaptation, assumer des nouveaux rôles, savoir s'y prendre avec les changements
5. La capacité de maintenir en équilibre la cohérence et la diversité	Encourager l'innovation et la stabilité, administrer la fragmentation, administrer la complexité, garder en équilibre le mélange de capacités.

Baser H., Morgan P. (2008), *Capacity, Change and Performance: Study Report*.

Phases de développement d'une organisation



	Phase 1 Emergence	Phase 2 Structuration	Phase 3 Maturité
Stratégie Métiers	Centré autour d'un projet à mettre en œuvre	Plusieurs projets autour d'un métier historique	Diversification des métiers autour d'une stratégie
Compétences	Compétences transférées	Compétences propres en cours de développement	Compétences diversifiées, innovantes et capitalisées
Organisation	Organisation peu formalisée et coordination faible	Organisation en cours de structuration	Organisation structurée avec services supports
Leadership	Leadership unique	Leadership pluriel	Leadership pluriel ++ (conflits)
Communication	Communication très faible	Communication interne mais peu en externe	Communication interne et externe
Partenariats	Lien étroit avec un partenaire historique	Plusieurs partenaires techniques	Partenariats institutionnels Influence de l'environnement Mise en réseau
Autonomie financière	Bailleur unique – Dépendance financière forte	Plusieurs bailleurs – Dépendance financière raisonnable	Equilibre du modèle économique

Autonomie

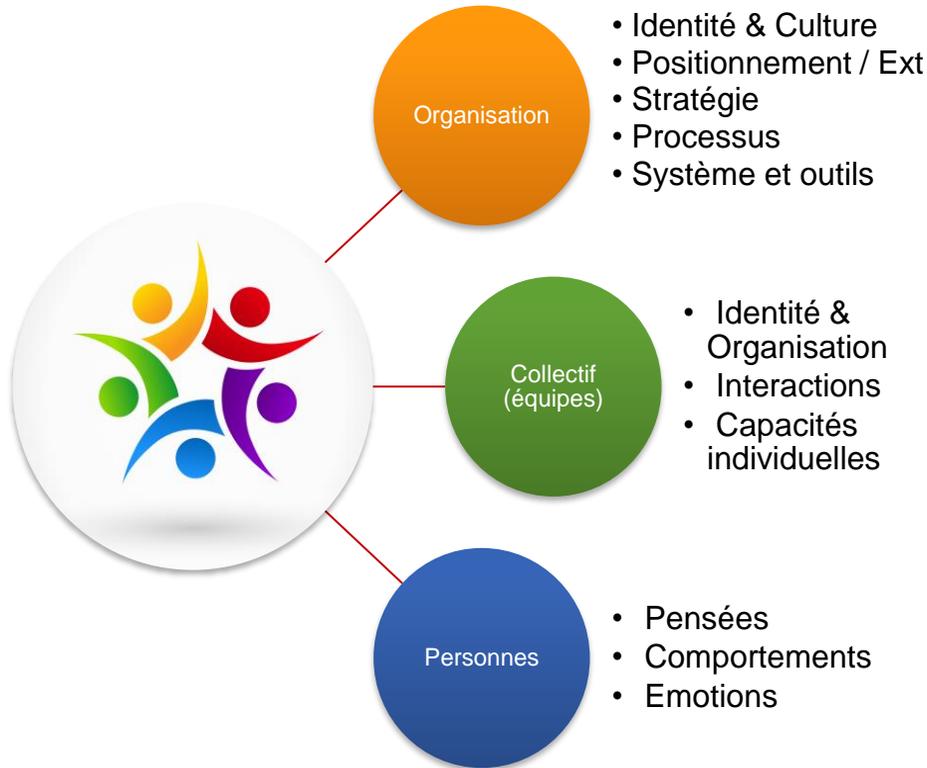
© Tous droits réservés AlterVisio

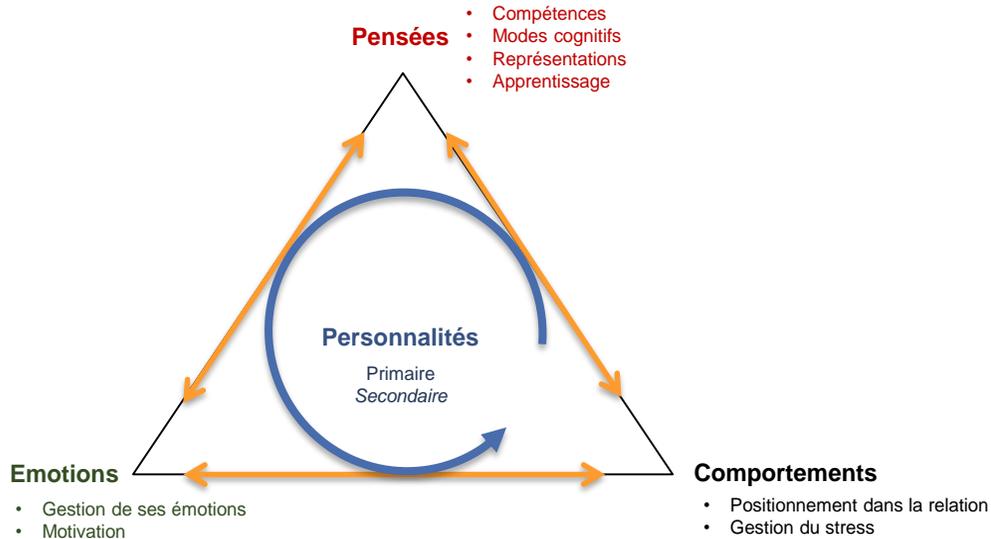
Phases de développement d'une organisation



Enjeux

Phase 1 Emergence	Phase 2 Structuration	Phase 3 Maturité
Initiatives	Projets	Environnement
<p>S'appuyer sur des leaders pour mobiliser des acteurs d'eux</p> <p>Définition du projet associatif</p> <p>Constitution d'une équipe pour réaliser les projets</p> <p>Réussir le ou les premiers projets confiés</p> <p>Trouver les premiers fonds</p> <p>Créer la confiance avec le premier partenaire</p>	<p>Monter de nouveaux projets autour du métier initial</p> <p>Mettre en place une organisation structurée (efficacité)</p> <p>Recrutement personnel supplémentaire</p> <p>Reconnaissance auprès des autres partenaires</p> <p>Renforcement technique, comptable administratif et financier</p>	<p>Diversifier la stratégie de développement (innovation)</p> <p>Mettre en place une organisation apprenante (efficience)</p> <p>Mobiliser les équipes</p> <p>Faire reconnaître l'organisation dans son environnement</p> <p>Influencer l'environnement (société civile, bénéficiaires, politiques)</p> <p>Accroître l'indépendance financière en consolidant le modèle économique</p>





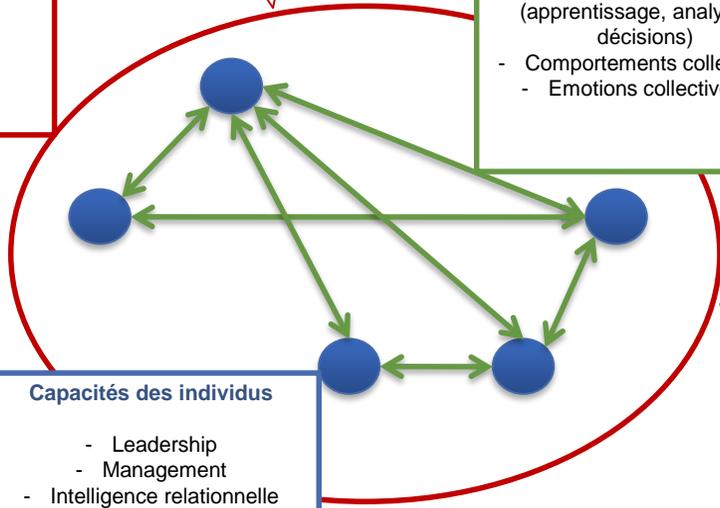


- Comités de Direction
- Equipes projet
- Equipes autonomes
- Groupes de travail
- Communautés de pratiques
- Réseaux d'organisations
- Partenariats inter-organisations
- Forums ouverts

- ### Organisation du collectif
- Composition (comptabilités compétences)
 - Vision – Objectifs
 - Rôles – Activités
 - Circuit de décision
 - Contrôles
 - Technologies

- ### Interactions
- Cognitions collectives (apprentissage, analyse et décisions)
 - Comportements collectifs
 - Emotions collectives

- ### Capacités des individus
- Leadership
 - Management
 - Intelligence relationnelle
 - Intelligence émotionnelle



Environnement

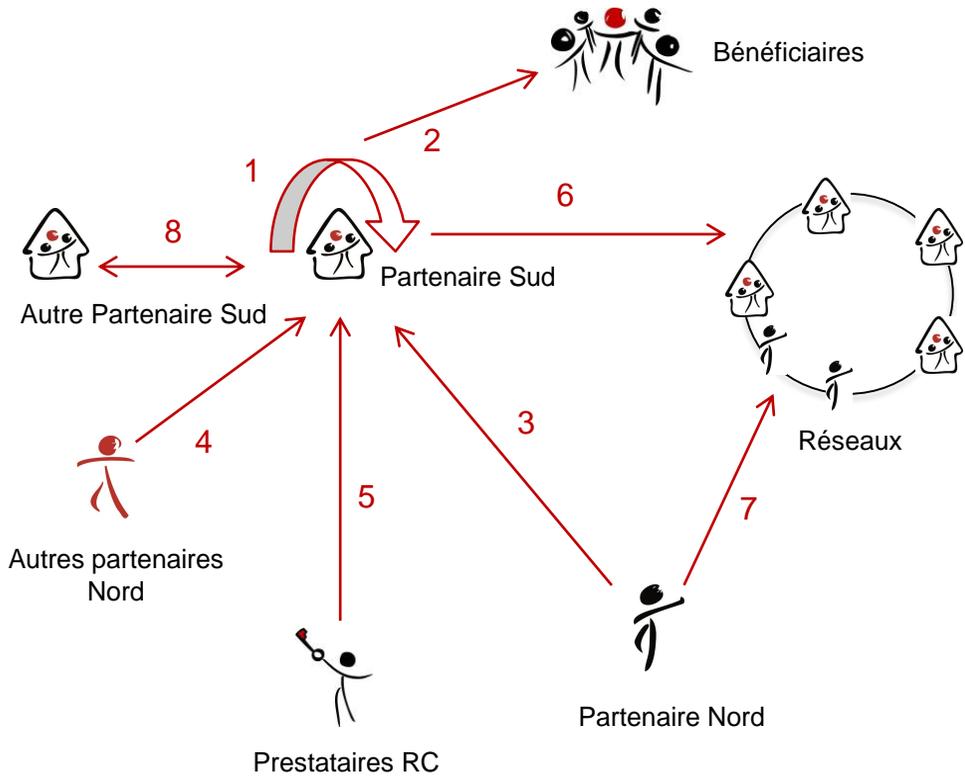


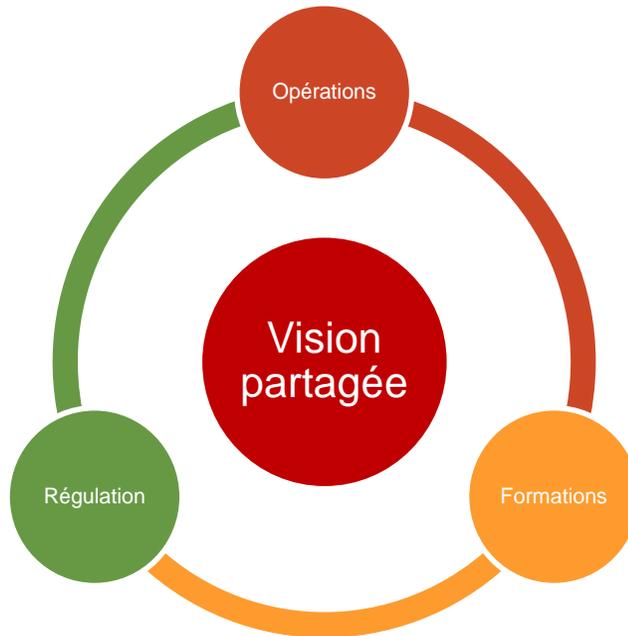
La stratégie RC

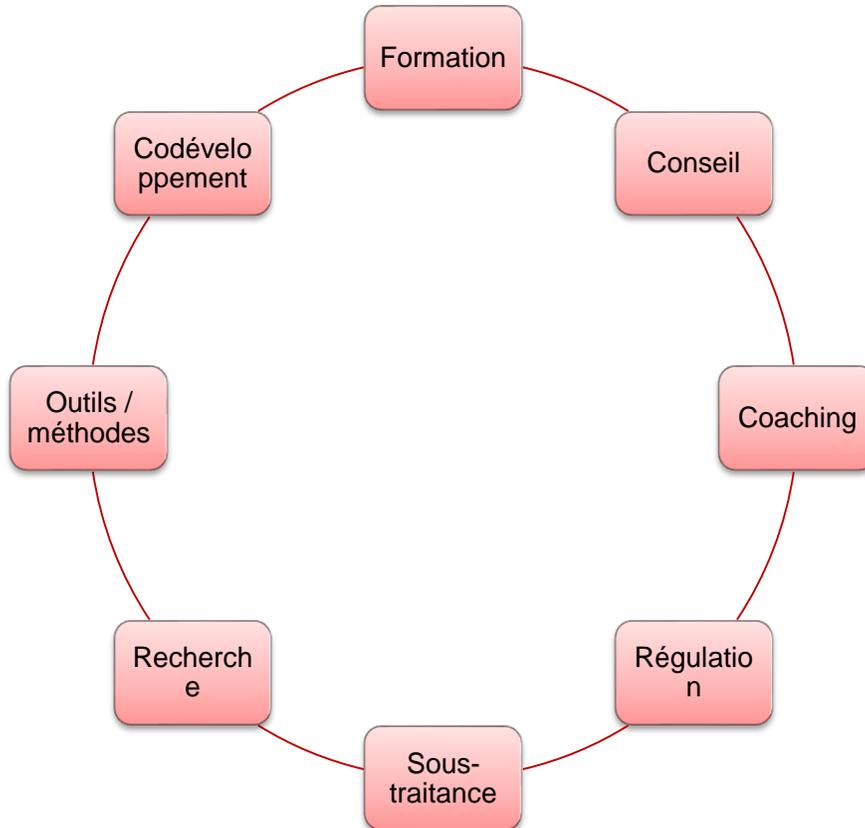


Une stratégie de renforcement répond aux questions suivantes :

- **CAPACITES** : Quelles capacités à renforcer ?
Capacités cibles / Capacités à renforcer / Capacités à accompagner
- **ACTEURS** : Qui doit les renforcer ? (*Lui-même, ONG nord, ONG Sud, Prestataires, Réseaux, etc.*)
- **POSTURES** : Selon quelles postures ? (*cf. jour2*)
- **ACTIONS** : Quelles actions de RC ?
- **MODES d'EVALUATION** des résultats : *actions réussies, autonomie, tests, etc.*









Les indicateurs concernant le RC seront de 3 ordres :

- Indicateurs d'activités, témoignant de la réalité de réalisation de l'activité de RC
- Indicateurs de résultats : témoignent de la progression des capacités (nécessite donc une mesure avant et après)
- Indicateur d'impacts : témoignent de l'atteinte des objectifs du partenaire par rapport à sa mission sociale (qualité des actions).

→ Faute de diagnostic précis de départ et donc de critères prédéfini, il n'est pas possible de mesurer des indicateurs de résultat des actions de RC.



Jour 2 : Le pilotage des actions d'accompagnement d'un partenaire



Les 3 piliers de l'accompagnement



(se) joindre à (qqn)	pour aller où il va	en même temps que lui
jonction ou connexion (relationnelle)	déplacement (spatialité)	synchronicité (temporelle)
idée de lien et d'union	idée de déplacement d'un lieu vers un autre, changement de place ou de position	idée de simultanéité entre évènements distincts bi-apparition
se mettre ensemble se mettre en plus ou à côté	aller vers	aller de pair avec être en phase avec
contact et contiguïté proximité et connexité	mouvement et déplacement progression et direction	rapport de coexistence concomitance et coordination
similitude: principe de relation et d'identité conformité, accord	mouvement: principe dynamique de transformation, créateur d'écart différenciateur	altérité: principe d'altérité, générateur de symétrie/dissymétrie



La relation



Le changement



La demande



Les postures de l'accompagnement

De l'objet vers la relation
De l'individu vers le système

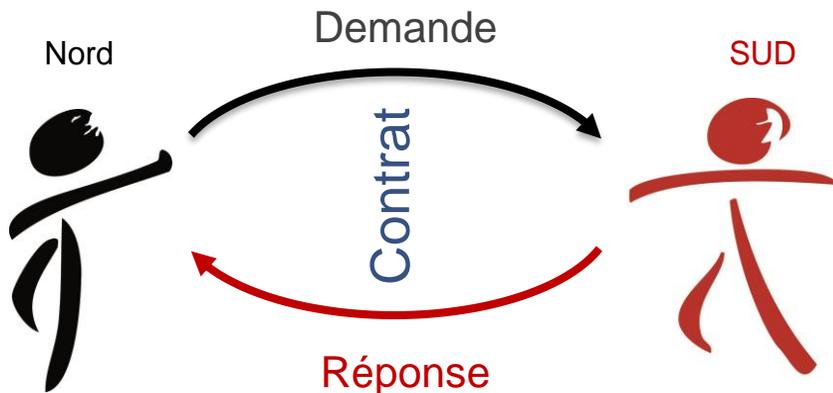


Relation fusionnelle

- Tes besoins deviennent mes besoins
- Ce que tu vis est ce que je vis

Conséquences :

- Confusion des **rôles** : *Je ne sais plus ce que je dois faire ou ne pas faire.*
- Confusion des **responsabilités** : *Je suis responsable du résultat.*
- Oublie de **compétences** : *J'oublie de renforcer ma compétence d'accompagnement*



1. *Besoins du secteur*

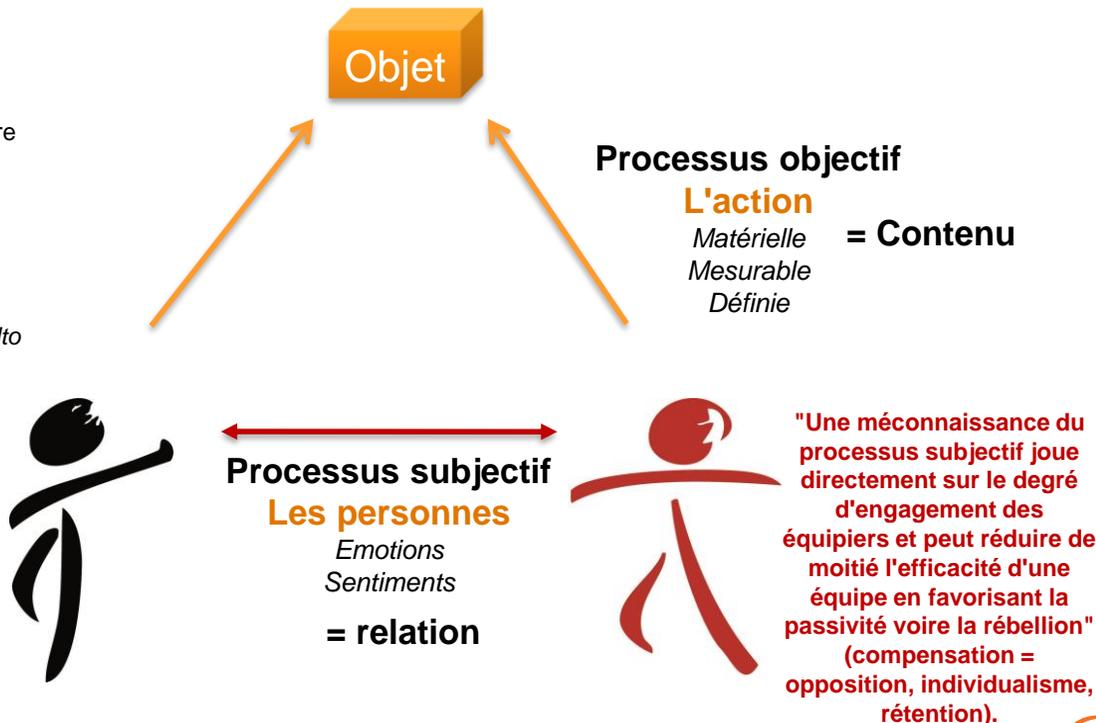
2. *Actions d'accompagnement*
3. *Besoins pour réaliser
l'action d'accompagnement*

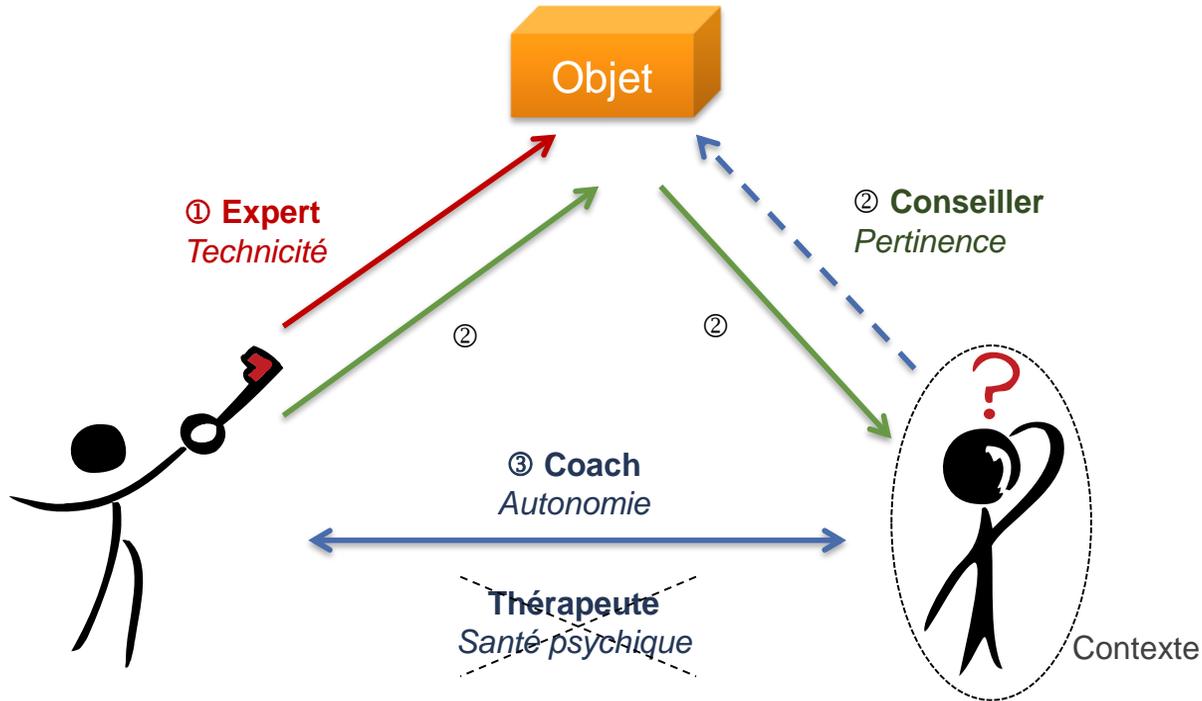


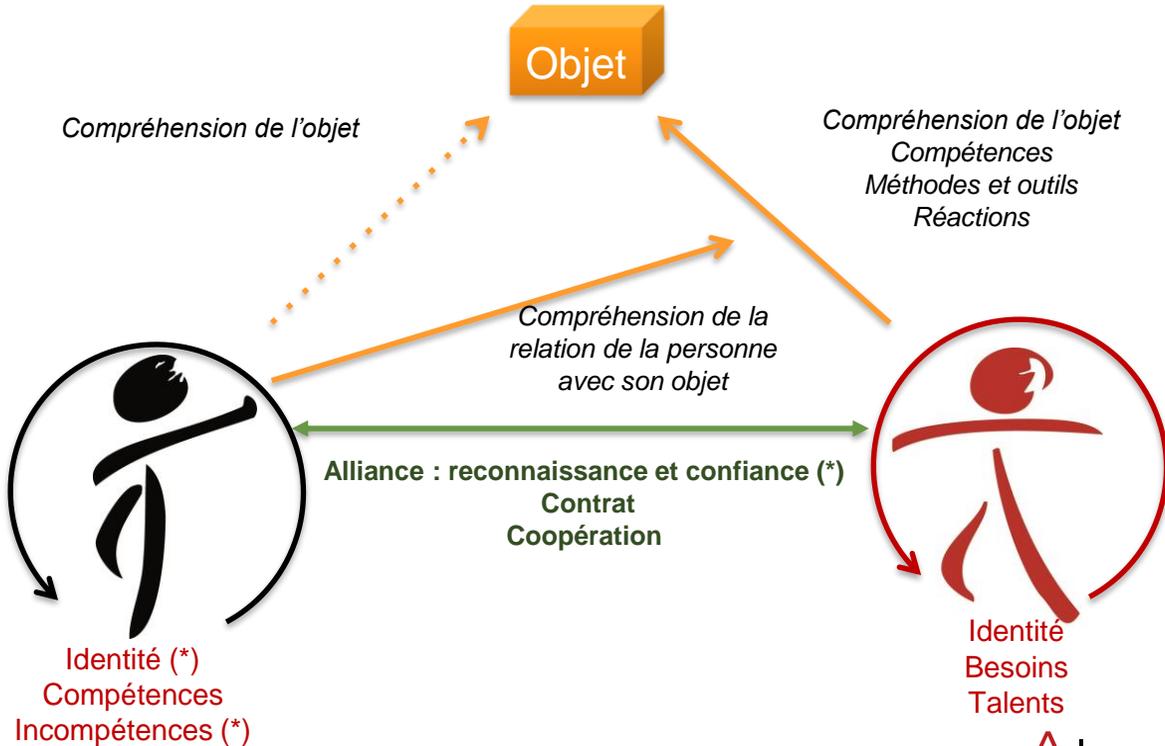
Analogie avec la communication interpersonnelle:

Distinction et interaction entre le contenu du message (ce qui est dit) et la manière (ce qui est communiqué). Deux modes complémentaires, contradictoires ou symétriques.

Palo Alto









Accompagner un changement



Changements organisationnels

☞ **Processus :**

- * Procédures
- * Documents à produire
- * Documents à traiter

☞ **Structure :**

- * Organigramme
- * Liens hiérarchiques
- * Descriptions de fonction

☞ **Technologie :**

- * Applications
- * Regroupement

☞ **Lieu de travail**

Complexité



Changements humains

☞ **Culture :**

- * Valeurs
- * Croyances
- * Modèle

☞ **Modes de fonctionnement :**

- * Habitude de travail
- * Comportements
- * Niveau et/ou type de connaissances
- * Niveau de compétences requis
- * Relations de travail

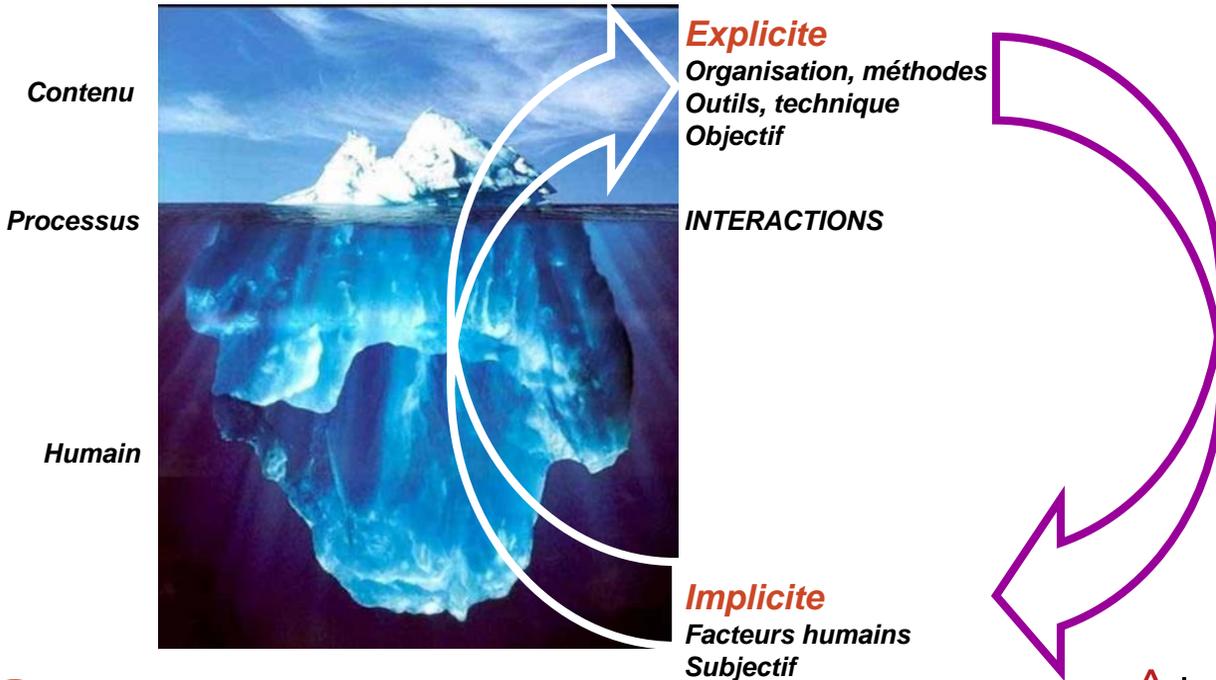
☞ **Personnalité**

- * Réflexes



Il y a une causalité circulaire entre la façon dont un problème persiste
ET...

...la façon avec laquelle l'acteur essaie de résoudre ce problème



Pourquoi les individus réagissent-ils négativement ?

Ils ont peur

- De perdre en crédibilité ou en réputation
- De perdre en avancement de carrière
- De perdre en potentiel de rémunération
- De perdre en qualité relationnelle vis à vis de la hiérarchie
- De perdre son emploi
- De perdre en stabilité interpersonnelle
- De changer de rôle professionnel
- De perdre en confiance en soi ou en autosatisfaction
- D'une mutation professionnelle

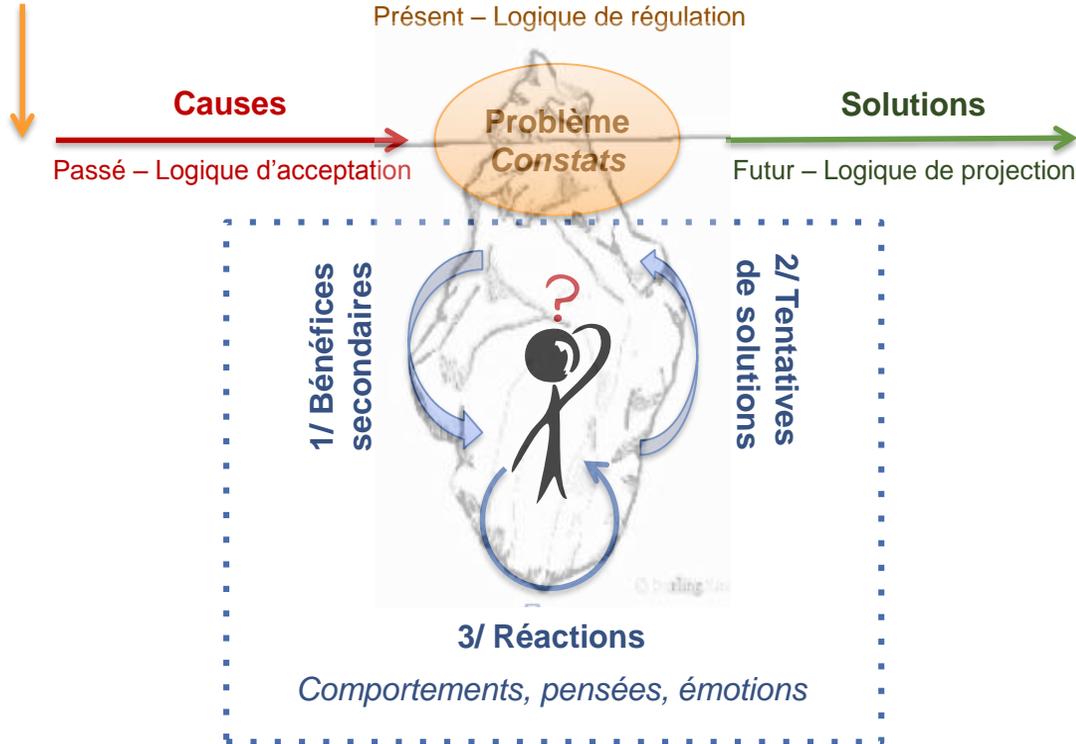


Pourquoi les individus réagissent-ils négativement ?

- ❑ Ils ne voient pas le problème
- ❑ Ils voient le problème mais ne voient pas la solution
- ❑ Ils voient le problème mais ne sont pas d'accord avec la solution
- ❑ Ils voient le problème mais résistent à la solution parce qu'ils n'y avaient pas pensé
- ❑ Ils voient le problème et la solution mais ont peur des conséquences
- ❑ Ils ne voient pas l'intérêt ou pensent qu'il n'y a pas d'intérêt



Déclenchement



Cibles changements

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



❖ **LE DÉNI**

Pour moi, il n'y a pas de problème, ce qui m'évite de faire face au sentiment de ne pas être juste.

❖ **LA VICTIME** (projection)

Je ne supporte pas la moindre critique contre moi (ou que j'interprète comme telle), je me sens vite martyr...être une victime me permet d'attirer la pitié, l'appui des autres, en évitant de faire face à ma propre insuffisance.

❖ **LA CRITIQUE** (déplacement)

Je ne rate pas une occasion de dire ce qui ne va pas, ce qui est faux, noter les remarques stupides "je sais mieux que vous"...si je suis sûr que les autres ne font pas mieux que moi, je pourrai mieux faire face à mes insuffisances.

❖ **L'AUTO-CRITIQUE** (masochisme)

« Tout ce qui est arrivé est de ma faute, j'endosse toute la responsabilité pour tout"...si je me blâme ainsi, j'éviterai les accusations des autres, et de faire face à mes insuffisances.

❖ **LE SAUVETEUR** (identification)

Je recherche toute personne qui a besoin d'aide, et je l'aide, qu'elle le demande ou non...si je me focalise sur les problèmes des autres, j'éviterai de faire face aux miens.

❖ **LE MENDIANT D'APPROBATION** (compensation)

« Dites moi que c'est bien, redites le moi"...ce faisant, je cherche quelqu'un pour compenser mes insuffisances ce qui m'évite de les voir.



Plainte

- Comportement : Se plaint tout le temps, évoque les mêmes sujets à répétition, cherche toujours ce qui ne va pas, n'arrête pas sa plainte, peut être abattu, tristesse, dépression
 - « On ne m'écoute pas »
 - Principe : Retour aux constats du passé – La personne ne sait pas répondre à ses besoins par elle-même
 - Besoin caché : Etre pris en charge – Qu'on satisfasse ses besoins
- *Image : Sables mouvants - Plus on se plaint, plus on s'enfoncé*

Attente

- Comportement : Peu de présence, en retrait, ne veut pas se prononcer ni se positionner, pas de collaboration, ne propose rien, défaitisme, etc.
 - « J'attends de voir »
 - Principe : Attente que l'autre bouge à sa place – La personne pense qu'elle n'est pas importante pour l'autre
 - Besoin caché : Qu'on s'intéresse à lui
- *Image : Le spectateur devant sa télé*

Jugement

- Comportement : Scepticisme, juge mais ne propose pas, s'oppose systématiquement, donne des leçons, peu être agressif, voir violent
 - Principe : Juge les actions et les personnes même si ce n'est pas sa compétence
 - « Je ne crois pas que ce soit ce qu'il faut faire »
- *Image : Le juge dans son tribunal*



- Présenter un questionnement désordonné et multiple : « se noyer dans le raisonnement »
→ *Ordonner le questionnement*
- Ne pas prendre en compte l'existant : « on réinvente la poudre continuellement »
→ *Partir de ce qui a déjà été fait pour l'améliorer*
- Ne pas associer le collectif dans la construction : « Agir seul »
→ *Travailler en équipe*
- Chercher à se déresponsabiliser : « C'est à toi de faire ça »
→ *Responsabiliser*
- Complexifier : « Couper les cheveux en 4 »
→ *Simplifier*
- Rechercher un idéal : « Ce positionnement n'englobe pas tout »
→ *Commencer, tester*
- Confondre une difficulté avec un problème : « Avoir la maîtrise de tout »
→ *Accepter la difficulté*
- Faire passer devant son aspiration personnelle par rapport à l'aspiration institutionnelle
→ *Réaffirmer les orientations initiales de l'institution*
- Affirmer un manque de légitimité comme facteur de non intervention
→ *Analyser le complexe d'intervention*



1. Analyser le motif

Qu'est-ce qui justifie un changement ? Un problème existant – Un progrès souhaité

Capacités cibles

2. Identifier les facteurs de changements

Quels sont les changements souhaités ?

Quel est le degré de complexité ? (changement 1 ou 2)

Capacités à renforcer

3. Repérer les résistances aux changements

Quelles sont les personnes impactées ?

Quelles sont les résistances ?

Résistances à gérer

4. Déterminer les actions d'accompagnement aux changements

Quelles sont les actions d'accompagnement à mettre en place ? Et Par qui ?

Quelles sont les étapes clés ?

Capacités à accompagner



 **Et l'accompagnateur ?**

Pourquoi être accompagnateur ?

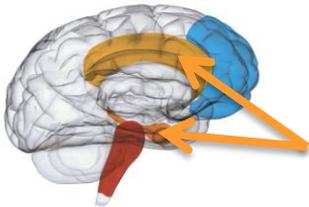
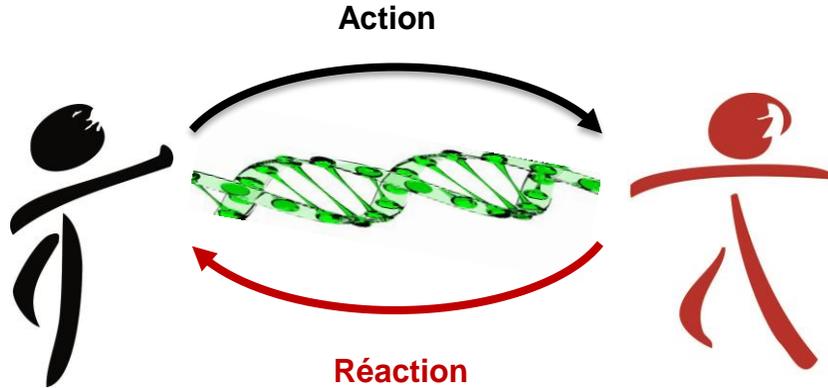
- Motivation ?
- Attentes sur l'autre ? Conscientes et inconscientes
- Attentes sur soi ? Conscientes et inconscientes

A prendre en compte :

- *L'interaction entre les personnes*
- *La problématique du don et du contre-don*



Par delà mon action, ma façon d'être agit sur l'autre.



Système limbique relationnel : un individu transmet des signaux émotionnels qui peuvent modifier les niveaux hormonaux, la fonction cardio-vasculaire, les rythmes de sommeil, et même les fonctions immunitaires dans le corps de l'autre individu.



Action

- Efficacité – Résultats - Objectifs
- Organisation
- Compétences
- Moyens

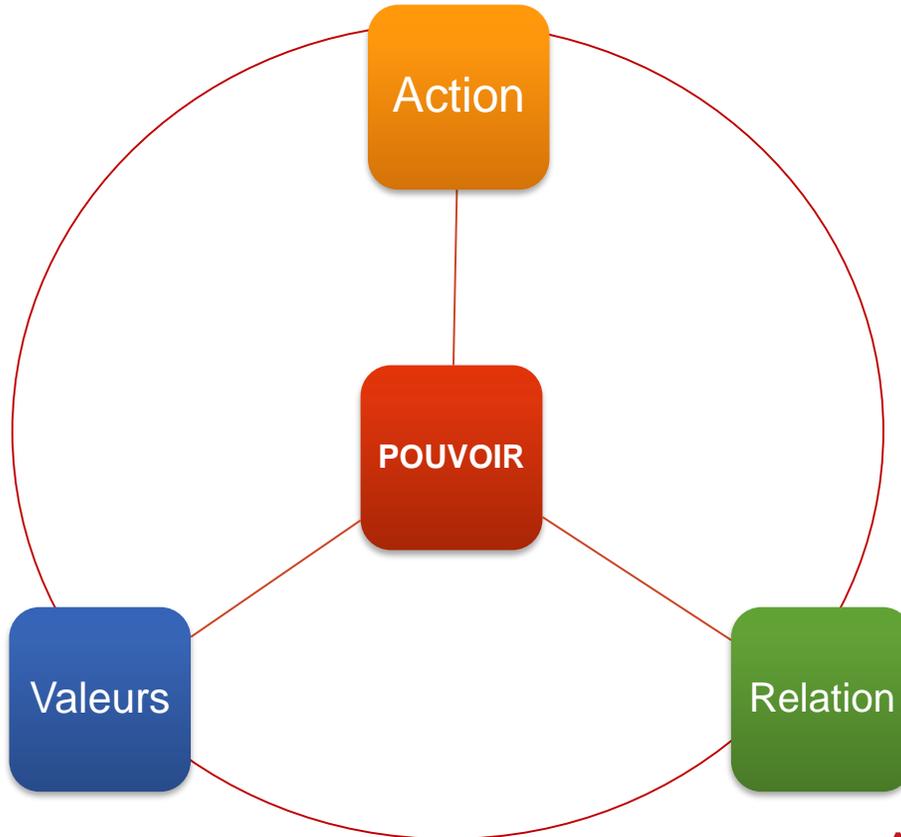
POUVOIR

Engagement – Mission .
Conviction – Militantisme .
Exemplarité .

- Soutien
- Communication
- Echanges

Valeurs

Relation

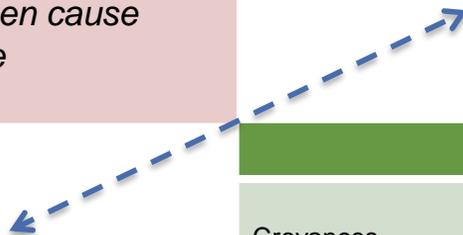




Actions (Objectif)

Comportements	<i>Confiance & humilité</i>
Pratiques	<i>Techniques diversifiées</i>
Aptitudes	<i>Remise en cause Patience</i>

Certitudes



Doutes

Savoir n'est pas pouvoir
Conseiller n'est pas prescrire

Être (Subjectif)

Croyances	<i>Relative</i>
Schémas cognitifs	<i>Réfléchir sans juger Systémique, non linéaire</i>
Personnalité	<i>Ouverte</i>



Selon **Ingrid Richter**, *Canadian Organization Development Institute*, Toronto

- Une mentalité novatrice
- Instaurer des relations de confiance et d'appui mutuel par l'accès à la vérité sans jugement
- Aptitude à comprendre la résistance et à la traiter avec compassion
- Pensée intégrative

Selon **Alan Fowler**, Cofondateur INTRAC

- Facilitateur, passeurs de frontières
- Plusieurs langues et cultures (bailleurs, ONG, Etat, techniciens, etc.)
- Être en relation : Empathie, indépendance, esprit critique
- Conseiller sans prescrire et être normatif, pédagogue