

Introduction

Ce numéro de *Short Cut* donne un guide sur la planification, l'évaluation, la documentation et le suivi d'une assistance technique en renforcement de capacité. Cet outil est applicable à tous les secteurs (exemple : l'agriculture, la santé et l'aide alimentaire), à tous les thèmes (exemple : la solidarité mondiale et le renforcement de la paix) et à toutes les fonctions (ex., le suivi et l'évaluation et les finances). Le renforcement de la capacité peut prendre plusieurs formes, de l'amélioration du système d'information, des équipements de l'organisation, à l'augmentation du nombre de ses membres, ou de sa capacité à lever des fonds. Généralement, renforcement de la capacité signifie développement des connaissances du personnel par le biais de la formation, des ateliers et des séminaires. Il pourrait aussi comprendre la formation permanente en faisant le travail même, un autre instrument puissant du renforcement de la capacité. L'assistance technique en renforcement de capacité peut être fournie par des conseillers du siège de l'organisation, ceux des bureaux régionaux, le personnel des bureaux nationaux, les partenaires locaux ou les communautés ; le personnel des partenaires à leurs pairs, et les consultants externes qui ont signé des contrats à un niveau quelconque.

4 étapes pour guider un exercice de renforcement de capacité

Etape 1

Préparer un cadre de travail pour l'assistance technique en renforcement de la capacité

Etape 2

Evaluer l'assistance technique

Etape 3

rédigier un rapport d'assistance technique

Etape 4

Assurer le suivi des recommandations du rapport d'assistance technique

Etape 1 Préparer un cadre de travail

Qu'est-ce qu'un cadre de travail?

Un cadre de travail décrit la nature de la relation et l'engagement entre l'Organisation et le prestataire d'assistance technique. Le Cadre de Travail peut faire partie d'un contrat formel si un prestataire d'Assistance Technique externe est impliqué. Les prestataires d'Assistance Technique internes ne nécessitent souvent qu'un Cadre de Travail.

Avant la rédaction du Cadre de Travail, il s'avère utile de prendre en considération les questions suivantes:

- Quels sont les produits ou les résultats que vous souhaiteriez avoir à la fin de l'Assistance Technique? Quelles sont vos réalisations attendues?
- Quelle est l'expertise dont vous avez besoin pour accomplir ces tâches et atteindre ces résultats?
- Qui gèrera ou aidera le prestataire d'Assistance Technique? Quelle implication en termes de temps cela veut-il dire?
- Quel sera le niveau d'implication du personnel dans la production des résultats attendus?
- Etant donné le niveau de soutien, quel sera le temps exigé pour produire ces résultats attendus?
- Quel est votre budget? Est-ce que le budget correspond au temps dont vous avez besoin? Est-ce que votre budget permet de se procurer les équipements nécessaires et le transport?

Astuces du terrain

Renforcer la flexibilité au niveau du Cadre de Travail et les délais au cas où il y aurait des retards dans l'achèvement du travail de terrain. Tout changement substantiel dans le Cadre de Travail devra être écrit dans un amendement formel et approuvé par les niveaux appropriés au sein de l'organisation.

Rappelez-vous d'être réaliste et permettez qu'il y ait du temps adéquat pour un projet de qualité. Soyez spécifique en répondant à ces questions et en rédigeant le Cadre de Travail. Un Cadre de Travail détaillé et complet rendra le processus facile à la fois pour vous et pour le prestataire d'Assistance Technique. Finalement, le Cadre de Travail alignera mieux le produit final à vos besoins et attentes.

Les Prestataires de service Internes et Externes

Le cadre de travail pour une assistance technique diffère dans son contenu selon qu'il est fait pour une assistance par un prestataire interne ou externe. Pour les prestataires internes, le cadre de travail doit inclure les voies par lesquelles les tâches demandées sont reliées aux tâches courantes du personnel et inclure un certain niveau de flexibilité au cas où le travail demanderait plus d'étapes ou plus de temps.

Les éléments de base d'un Cadre de Travail

- Spécifier l'historique et le but de l'assistance pour clarifier les réalisations attendues et le contexte du programme général dans lequel le travail sera conduit.
- Définir clairement et décrire en détail les tâches et les réalisations attendues. Diviser les tâches et les réalisations attendues en étapes et assigner un certain nombre de jours à chacune de ces étapes. Des exemples de tâches spécifiques et de réalisations attendues sont fournis dans le tableau 1.
- Déclarer les responsabilités des prestataires d'Assistance Technique, y compris, les procédures de transmission des factures, les droits de propriété des produits finis, et les documents standard ou les modèles à utiliser. Les responsabilités des prestataires d'Assistance Technique sont souvent stipulées dans le contrat. Les attentes de la partie contractante concernant le lieu de travail, revue des outils, leur édition et révisions devront être incluses. Il doit aussi être clairement stipulé si le prestataire d'Assistance Technique est responsable ou pas de l'obtention du produit fini. Communiquer avec votre organisation pour voir si un outil standard est disponible pour cette information.

- Définir les responsabilités de la partie contractante y compris les grandes lignes de qu'elle fournira, le soutien technique, les équipements (comme entre autre l'ordinateur portable et l'imprimante), l'historique, l'espace de travail, le mode de paiement, les arrangements de voyage et les dépenses. Inclure dans cette section tout élément spécial qui pourrait influencer la nature ou l'environnement de travail, ou même le produit final.
- Inclure un budget détaillé avec le montant total détaillé exigé pour le travail et la ventilation des dépenses par catégorie, comme le transport, la communication, et les indemnités journalières.

Tableau 1: Tâches spécifiques et Réalisations attendues

Tâches	Détails	Jours
Revue documentaire et planification initiale	La partie contractante fournit quelques documents de base ; le prestataire d'Assistance Technique pourra trouver des sources supplémentaires si nécessaire. Quelques modifications des produits et leur descriptions pourront être entreprises comme résultat de cette tâche si c'est mutuellement accepté par le prestataire d'Assistance Technique et la partie contractante. Date limite:	2
Création d'outils d'évaluation des besoins	Le prestataire d'Assistance Technique adaptera le matériel à partir des besoins existants et produira un questionnaire pour l'évaluation des besoins. Une version adaptée de ce questionnaire servira aussi comme instrument d'évaluation à utiliser avec les organisations partenaires. Date limite:	2

Etape 2 Evaluer l'assistance Technique

Les retombées de l'évaluation

L'évaluation de l'Assistance Technique et du processus de la contractualisation renseigne sur ce qui a marché ou ce qui n'a pas bien marché. Il faut trouver les moyens pour pouvoir s'assurer que les résultats d'une telle évaluation servent à la prise de décision sur les futures activités de renforcement de capacité.

Concevoir les Outils d'Evaluation

Développer des feuilles simples standardisées pour l'évaluation finale de toutes les sessions de formation, de renforcement de capacité et d'assistance Technique. Le formulaire d'évaluation de la formation et de l'atelier devra être court, mais il devra permettre au facilitateur d'inclure des questions spécifiques pour l'atelier. Le formulaire devra inclure les points suivants, mais ne s'y limitera pas:

N.B.:

Le personnel de l'Organisation Volontaire Privé est essentiellement responsable pour les étapes 1 et 2, tandis que l'étape no 3 tombe sous la responsabilité des prestataires d'Assistance Technique. L'une des parties pourrait être responsable de l'étape no 4, mais ceci dépend de la nature et de la durée des tâches et la relation entre le prestataire d'Assistance Technique au sein ou en dehors de l'Organisation Volontaire Privée

- L'utilité de différents outils, exercices, études de cas etc
- L'utilité des exercices pratiques innovateurs ou des visites sur le terrain; et
- Les propositions personnelles pour amélioration

Inclure une échelle (1-5) pour les participants en vue faire une évaluation de chaque aspect de la formation ou de l'atelier. Donnez environ 30 minutes aux participants pour remplir le formulaire et préciser avec insistance que l'historique détaillé est important. Le facilitateur devra compiler un résumé de l'historique de l'évaluation qui sera partagé avec les membres du personnel clé et le prestataire d'Assistance Technique.

Le formulaire d'évaluation de l'assistance technique devra être similaire en format au formulaire d'évaluation de formation et d'atelier. Encore une fois, le formulaire devra être court, mais permettra un feedback détaillé. Demandez au sujet interrogé d'inclure son titre professionnel pour que sa contribution puisse être mieux interprétée. Ce formulaire pourra être utilisé pour des visites techniques sur terrain et consultations ainsi que pour les assistances à distances ou pour les autres formes d'Assistance. Faites des arrangements afin qu'une partie neutre puisse compiler les contributions et que ainsi, le prestataire d'Assistance Technique puisse recevoir les contributions anonymement. Partagez ces résultats avec tous les membres concernés dans le personnel.

Etape 3 Rédigez le rapport (de visite ou) d' Assistance Technique

Objectif du Rapport de visite

Un rapport sert à plusieurs fins, mais c'est essentiellement un enregistrement des activités achevées lors de la visite sur terrain ou pendant n'importe quelle autre forme d'Assistance Technique. C'est important de développer un formulaire standard pour l'utilisation au sein de l'organisation pour que les mêmes types d'information puissent être rapportées et partagées après chaque Assistance Technique. Votre audience principale est la personne qui a la gestion du travail.

Les Sections exigées dans un Rapport

- Page titre, ajoutez le nom du prestataire d'Assistance Technique, le titre du rapport, la date et le site visité le nom du responsable des activités et son titre, ainsi que la date de transmission du rapport;
- Sommaire exécutif qui contient un bref aperçu de chaque section du rapport. Le sommaire devra expliquer le but et les résultats de la visite;
- Principales sections avec un accent sur un secteur ou un thème y compris le but de la visite et le contexte;
- Résultats et recommandations, en rapport avec l'état des problèmes et les solutions proposées. Les forces identifiées devront être aussi incluses. Les recommandations pour un partenariat technique, une vision de politique, la préparation et l'atténuation des situations d'urgences, la

formation générale du personnel, le S&E, les relations avec les donateurs, la collecte des fonds etc;

- Les étapes suivantes basées sur les recommandations susmentionnées. Un format de tableau qui illustre l'action de suivi, les individus responsables, le calendrier et les commentaires appropriés sont important dans la présentation de ces informations ; et
- Les annexes y compris le Cadre de Travail original, l'itinéraire de la visite, et la liste des gens contactés comme partie de cette tâche.

Etape 4 Suivi de l'Assistance Technique

Envoyez une lettre de remerciement

A la fin de la visite de terrain et après transmission du rapport de visite, c'est important d'envoyer une lettre de remerciement au prestataire d'Assistance Technique. Mais l'idéal serait aussi d'envoyer une lettre aux autres personnes qui ont joué un rôle dans le travail y compris le personnel du partenaire ou d'autres parties impliquées.

La lettre de remerciement

La lettre de remerciement devra mentionner les points spécifiques de la tâche assignée et les aspects du travail ou les contributions qui étaient particulièrement impressionnantes, et inclure une déclaration concernant le plan d'action pour le suivi des activités. Utilisez le papier avec en-tête de votre organisation et envoyez une copie aux collègues concernés. Voir annexe 2 pour un format de lettre de remerciement.

Enfin, vérifier si les recommandations du prestataire d'Assistance technique sont prises en considération et, si nécessaire, mises en oeuvre.

Annexe 1: Le format de lettre de remerciement

Nom de l'expéditeur

Son titre
Son organisation
Son adresse

Cher (insérez le nom du destinataire);

Merci pour votre assistance et soutien (spécifiez les activités/les tâches). J'aimerais exprimer mon appréciation particulière pour (mentionnez la contribution personnelle ou professionnelle). Suite à notre discussion, j'avance au niveau de (article de l'action débattue).

Encore une fois, merci pour votre important soutien.

Veuillez agréer l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Le module de Renforcement de la capacité contient:

- Les tâches spécifiques et les réalisations attendues
- Feuille de travail pour le budget de Cadre de Travail
- Le modèle de rapport de visite
- Le modèle de lettre de remerciement
- Le formulaire d'évaluation finale pour la formation et les ateliers
- Le formulaire d'évaluation finale pour l'assistance technique

*Cette édition de **Short Cuts** a été produite en 2008. Pour tout commentaire ou demande d'informations supplémentaires, veuillez vous adresser à: m&efeedback@crs.org.*

Cette publication est une partie des séries sur les aspects clé de S&E pour les programmes de développement socio-économique. La Croix Rouge Américaine et le « Catholic Relief Service » (CRS) ont produit ces séries sous les subventions respectives de l'USAID/ Projets de Renforcement de la Capacité Institutionnelle pour Food For Peace. Les sujets abordés ont été conçus pour répondre aux besoins identifiés sur le terrain pour les directives et les outils spécifiques qui ne sont pas actuellement disponibles dans les publications. Les responsables des programmes ainsi que les spécialistes de S&E constituent l'audience visée par ces modules, les séries peuvent être aussi utilisées pour la formation de S&E et le renforcement de la capacité. Les séries de Raccourcis donnent un outil de référence prêt à l'utilisation pour les gens qui ont déjà utilisé les modules en entier, ceux qui ont seulement besoin de recyclage sur le sujet, ou ceux qui souhaiteraient faire un avancement rapide avec des connaissances particulières.

Les séries de S&E sont disponibles sur les sites Web suivants:

- www.crs.org/publications
- www.foodsecuritynetwork.org/icbtools.html
- www.redcross.org

Auteur : Clara Hagens

Basé sur le module complet écrit par: Rosalie H. Norem and Constance McCorkle

Rédacteur des séries: Guy Sharrock

Lecteurs/Rédacteurs: Alex Diouf, Cynthia Green, Joe Schultz, Dina Towbin

Concepteur graphiques: Guy Arceneaux, Ephra Graham

Traducteur : Louis Taguaba

Les modules S&E et les séries de *Short Cuts* ont produits par CRS et la Croix Rouge Américaine avec le soutien financier des subventions pour la Nourriture et la Paix: la subvention de CRS pour le renforcement de la capacité institutionnelle (AFP-A-00-03-00015-00) et la subvention de la CRA pour le renforcement de la capacité institutionnelle (AFP-A-00-00007-00). Les points de vue exprimés dans ce document sont ceux des auteurs et ils ne représentent pas nécessairement ceux de l'Agence des Etats-Unis pour le développement ou Nourriture pour la Paix.

