



HIVA

ONDERZOEKSINSTITUUT VOOR ARBEID EN SAMENLEVING

K.U. LEUVEN

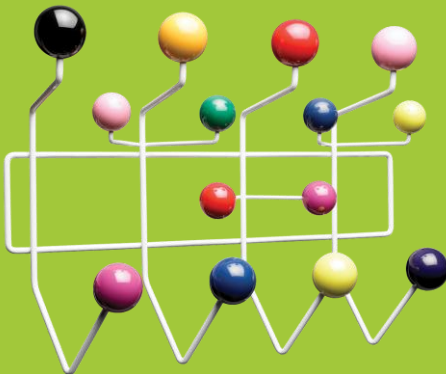


Seminarie/Seminaire

16 juni/juin 2010

Evaluatie van de NGO-partnerschappen op het vlak van capaciteitsversterking

Evaluation des partenariats ONG orientés vers le renforcement de capacités



une large évaluation..

- 21 ONG
- 40 partenariats
- **Phase de terrain**
 - 31 partenariats
 - 19 organisations partenaires dans 6 pays
 - > 1000 documents
 -> 500 interviews



Contexte et objectif de l'évaluation

1. Evaluer les effets et l'impact des interventions des ONGN en termes de RC au sein des partenariats
2. Elargir les connaissances sur les relations partenariales, avec une attention spéciale pour le RC

Processus de RC: *naviguer en eau trouble*

- Les capacités se développement de l'intérieur (endogène)
- Perspective d'un système ouvert: processus non-linéaire et itératif
- Influence de facteurs internes et externes



Les ONGN's..

Koepel 11.11.11
Autre Terre
SOS Layettes
Protos
DBA
CEMUBAC
Entraide et
Fraternité

Broederlijk Delen
Vredeseilanden
Oxfam-Solidariteit
Volens
TRIAS
DMOS
SLCD

Wereldsolidariteit
FOS
DamiaanActie
DISOP
VIC
AADC
ADG

Constats

Pourquoi soutenir le renforcement de capacités?

- Renforcer les organisations prestataires de services (quand l'Etat n'est pas présent, pour atteindre certains groupes-cibles, répondre à de nouveaux problèmes)
- Renforcer les aspects sociaux et démocratiques: donner la parole, faire fonction de chien de garde, influencer les politiques

Importance du RC (2)

- Consensus sur l'importance du RC
- Dans 1 cas sur 4 des 31 partenariats, cela se traduit en termes de politiques et de pratiques:
 - Politique explicite de RC par l'ONG
 - Stratégies, objectifs et outils de RC
 - Analyse des capacités du partenaire
 - Suivi/Evaluation du RC
 - Reflexion et connaissance sur le RC

Importance du RC (3)

	Activités de RC <u>explicites</u>					
Activités de RC <u>implicites</u>		<i>Très peu</i>	<i>peu</i>	<i>Régulièrement</i>	<i>Beaucoup</i>	<i>Enormément</i>
	<i>Très peu</i>	XX	XXX			
	<i>Peu</i>	X	XXXXXX	X	XXXXX	
	<i>Régulièrement</i>		XXXX	XXXX	XXX	
	<i>Beaucoup</i>		XX	XX		
	<i>Enormément</i>					

Approches de RC de 5 groupes..

Groupe 1

- **ONG techniques/prestataires de services**
 - avec une approche explicite de RC
 - COMIDE, Action Damien, DISOP, CEMUBAC

Groupe 2

- **ONG avec un agenda politique prédominant**
 - approche implicite de RC
 - 11.11.11, FOS, WSM, Oxfam Sol

Groupe 3

- **ONG avec approche multi-acteurs et orientation technique/politique/économique**
 - VE, Trias, Autre Terre, Protos

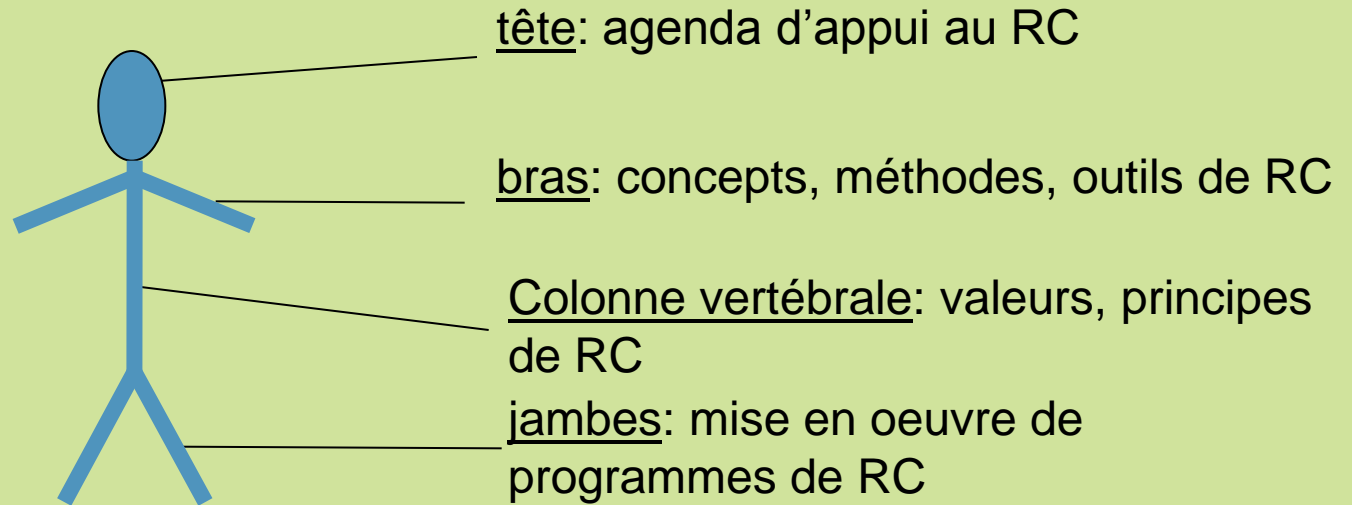
Groupe 4

- **ONG avec approches changeantes de RC**
 - Broederlijk Delen, Volens, Entraide et Fraternité

Groupe 5

- **ONG avec peu ou pas de RC**
 - SOS Layettes, DBA, ADG, AADC, SLCD, VIC

Apprécier l'approche de RC des ONG



- **ONG techniques/prestataires de services**
COMIDE, Action Damien, DISOP, CEMUBAC

Pourquoi le RC?	Besoins techniques
Valeurs et principes	Relation instrumentale Accent sur les résultats Objectifs explicites de RC
Concepts en outils	“Hands-on” avec des instruments Transferts de connaissance
Fondements	Downstream, recours à des experts techniques
Points forts	Résultats tangibles, agenda transparent, spécialisation
Points faibles/risques	Dimensions socio-politiques, approche multi-acteurs, appropriation

- **ONG avec un agenda politique prédominant**
11.11.11, FOS, WSM, Oxfam Sol

Pourquoi le RC?	Besoins socio-politiques
Valeurs et principes	Valeur intrinsèque Changements structurels Objectifs implicites de RC
Concepts en outils	Hands-off/-on avec peu d'outils Accent sur l'échange de connaissances
Fondements	Upstream, accent sur les échanges entre partenaires similaires
Points forts	Réseaux internationaux, identités et spécialisation, actions communes
Points faibles/risques	Construction de connaissance, discussions autour du RC, processus downstream

- **ONG avec approche multi-acteurs et orientation technique/politique/économique**
VE, Trias, Autre Terre, Protos

Pourquoi le RC?	Besoins Tech/pol/écon au niveau du système
Valeurs et principes	Instrumental Changements systématiques Objectifs explicites de RC
Concepts en outils	Hands-on et –off avec des outils, transferts de connaissance et échanges de connaissances
Fondements	Down- et upstream, experts techniques
Points forts	Perspective systématique, résultats tangibles, construction de connaissances
Points faibles/risques	Objectifs ambitieux de RC, donor-driven agenda, changements rapides de stratégies

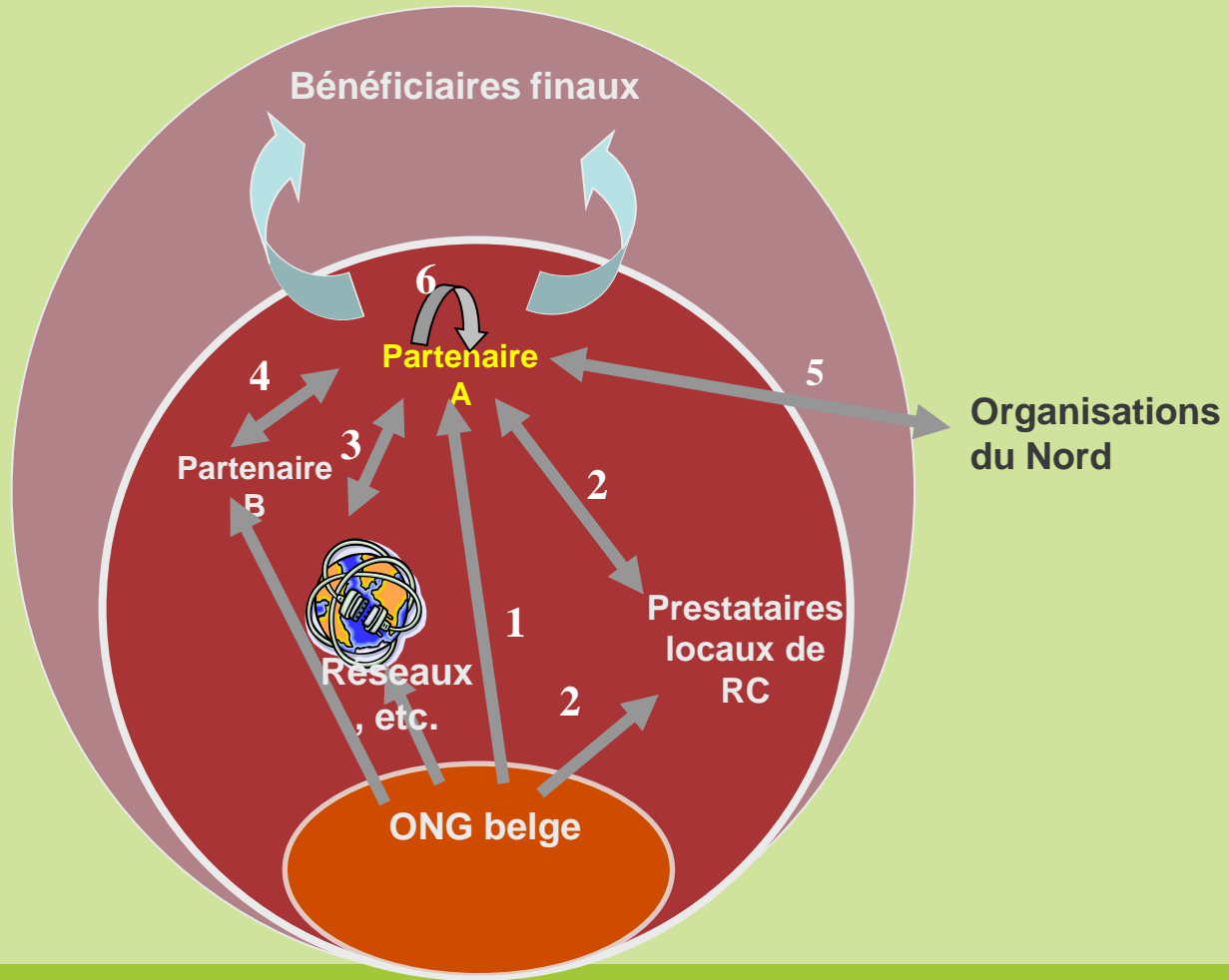
- **ONG avec approches changeantes de RC**
Broederlijk Delen, Volens, Entraide et Fraternité

Pourquoi le RC?	Besoins des groupes-cibles finaux
Valeurs et principes	Instrumental Atteindre les groupes-cibles RC implicite
Concepts en outils	Dépendance du partenaire
Fondements	Dépendance du partenaire
Points forts	Partenariats individuels effectifs
Points faibles/risques	Ligne claire, dépendance des individus

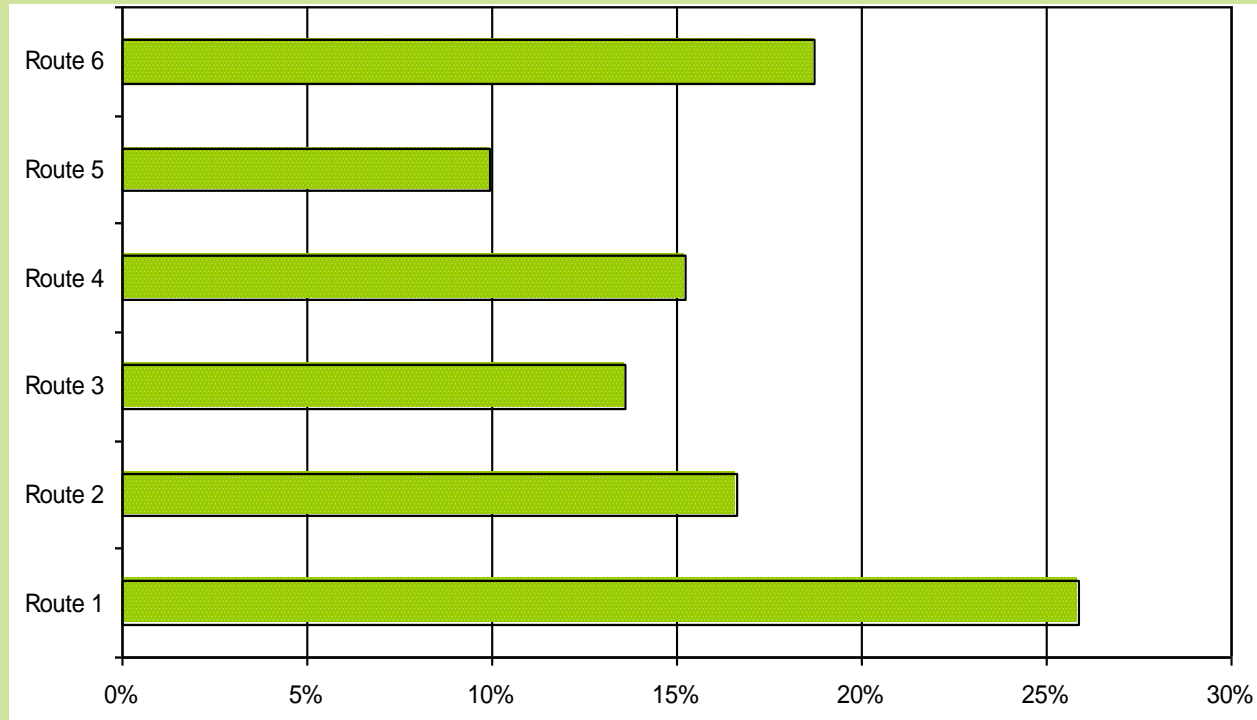
- **ONG avec peu ou pas de RC**
SOS Layettes, DBA, ADG, AADC, SLCD, VIC

Pourquoi le RC?	Besoins de rapportage par rapport aux bailleurs de fonds
Valeurs et principes	Très instrumental Réalisation de projets
Concepts en outils	Renforcement des capacités de gestion
Fondements	Downstream
Points forts	
Points faibles/risques	Peu de vision et de masse critique pour le RC

Résultat 3: 6 routes de RC



Résultat 3: Fréquence des 6 routes



Fréquence des 6 routes de RC

Cinq capacités essentielles des organisations (ECDPM, 2008)

La capacité...	Jalons
<i>1. de s'efforcer et de s'engager</i>	force de volonté, 'empowerment', motivation, attitude, confiance en soi
<i>2. de réaliser des missions techniques, d'assistance et logistiques</i>	les fonctions essentielles pour réaliser le mandat et les objectifs de l'organisation/du réseau
<i>3. de nouer des relations et d'attirer des moyens et de l'assistance</i>	gestion des relations, mobilisation de moyens, travail en réseau, construction de légitimité, protection de la liberté de mouvement
<i>4. de s'adapter et de renouveler</i>	apprendre, travailler de manière stratégique, capacité d'adaptation, assumer de nouveaux rôles, savoir s'y prendre avec les changements
<i>5. de maintenir en équilibre la cohérence et la diversité</i>	encourager l'innovation et la stabilité, administrer la fragmentation, administrer la complexité, garder en équilibre le mélange de capacités

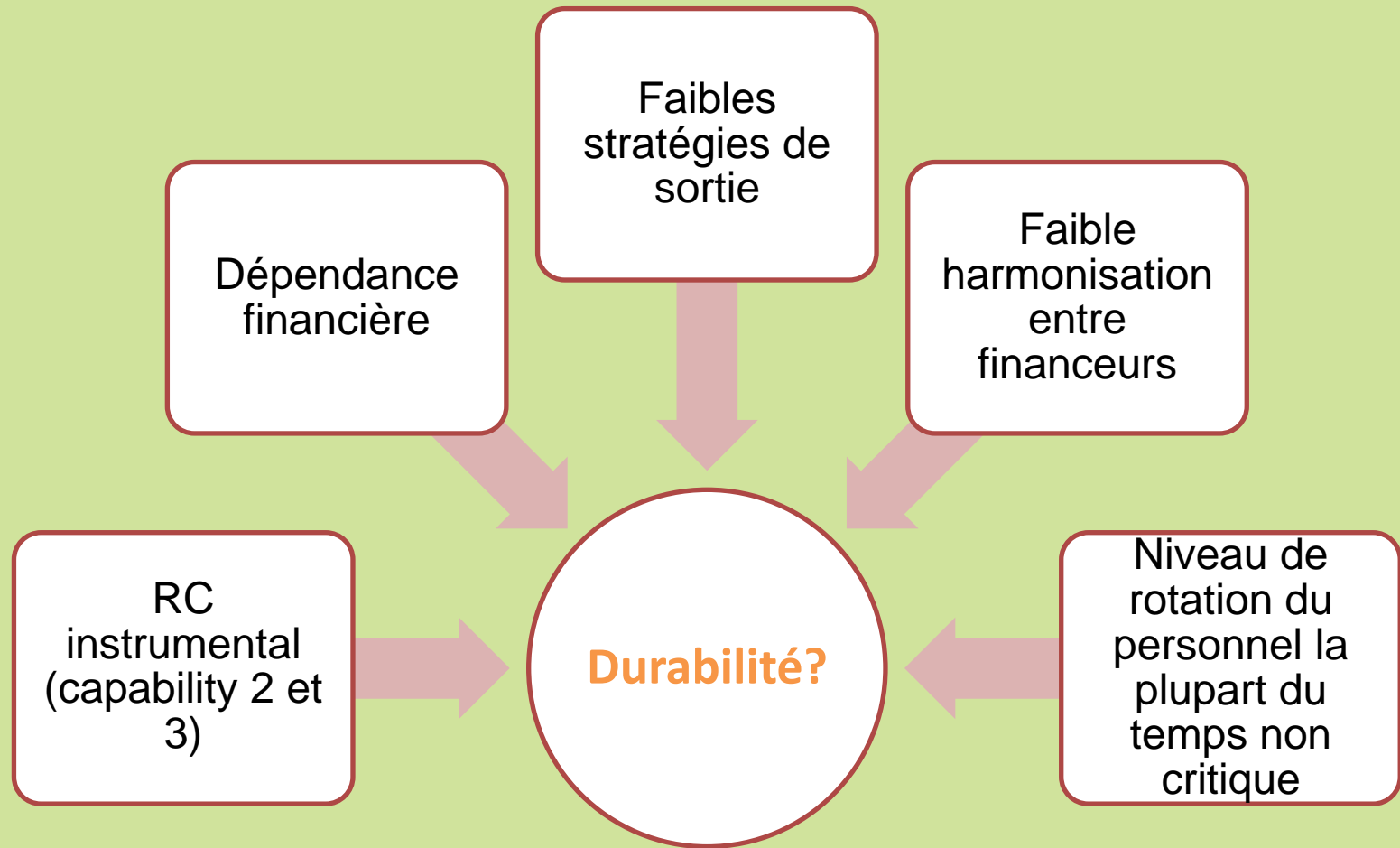
Quelle est l'efficacité des activités de RC?

- Objectifs liés au RC: 2/3 partenariats (1/3 substantiel)
- Degré de réalisation
 - Env. 50% atteints
 - 25% partiellement atteints
 - 25% non atteints ou difficilement appréciables

Ce qui marche et ce qui ne marche pas?

- Dépendant du contexte (partenaire de l'ONGN, société civile)
- Aperçu du RC effectif en 6 routes
 - Actions de RC explicites et implicites
 - hands-on et hands-off
- Peu de diversité par partenariat

Durabilité du RC



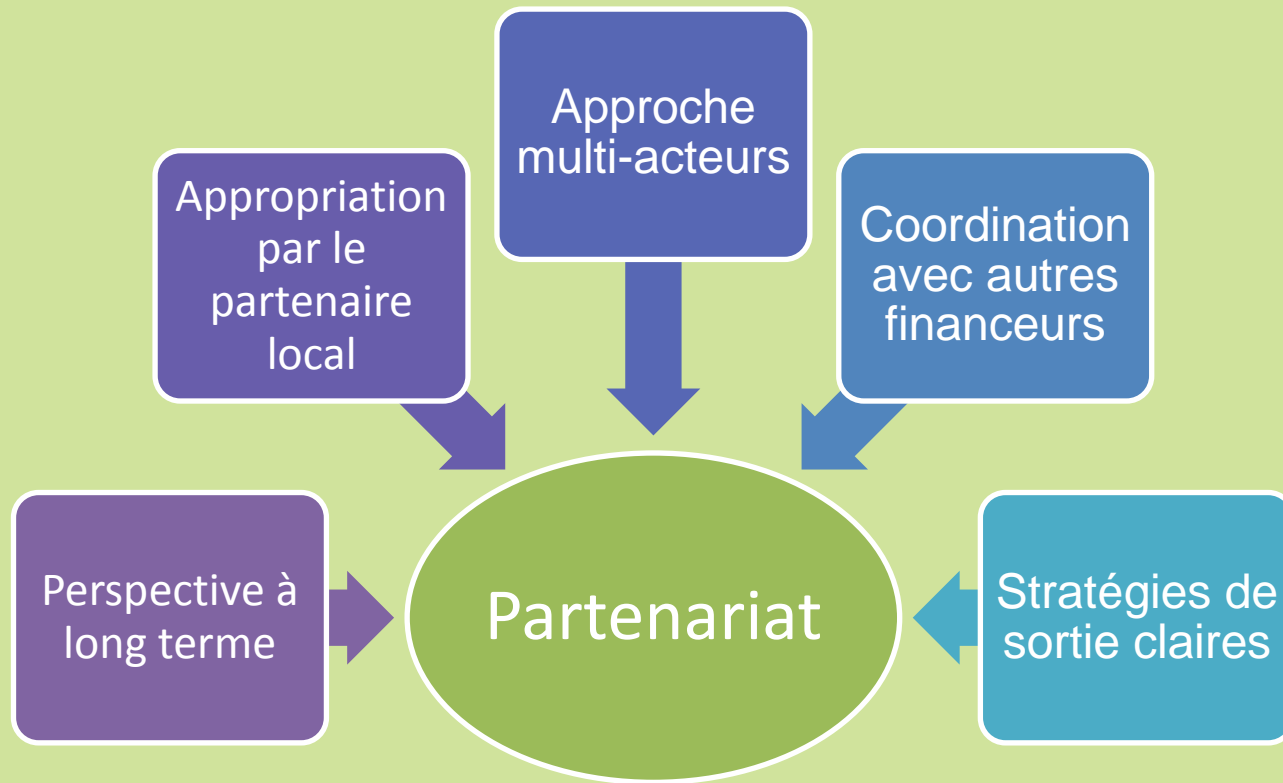
Relations partenariales

- Relations partenariales positives
- Niveau variable de dialogue et de participation/droit de parole critique
 - Droit de parole total: contenu et parties prenantes/groupes-cibles
 - Pas de droit de parole: rapportage, financement, politique de l'ONG du Nord
 - En fonction des partenariats: RC, Suivi/Evaluation, core-funding

Recommendations

Recommandations ONGN

Partenariat 'RC-friendly'



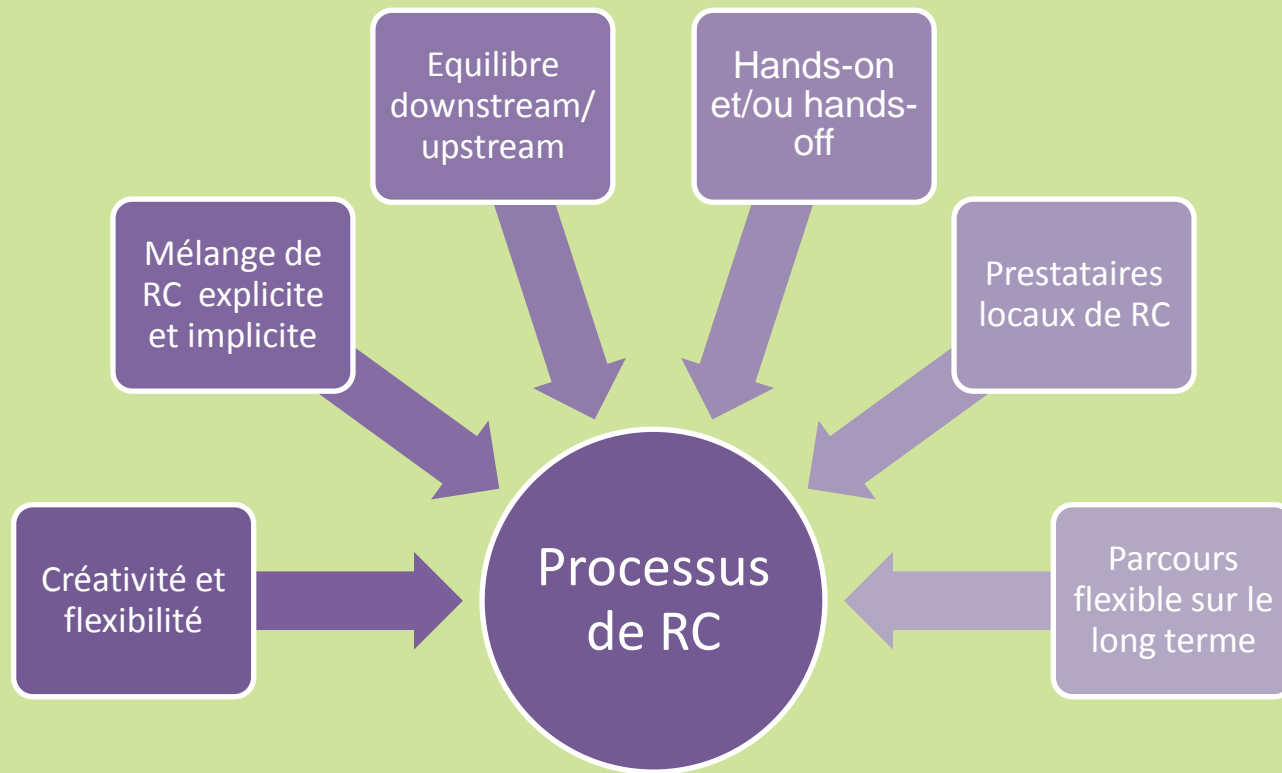
Recommandations aux ONGN

'RC readiness'



Recommandations ONGN

Plus de diversité et de créativité dans l'approche de RC





Cadres de financement et d'appréciation adaptés

- Modalités différentes selon le type de programmes
- Flexibilité des cadres



Interprétation plus large de la gestion axée sur les résultats

- Résultats au niveau des partenaires
- Partenaires faibles
- Admissibilité des durées longues



Stimuler la professionnalisation des ONGN

- Normes
- Apprendre de l'expérimentation
- Sensibiliser

Merci!

- Questions / Commentaires