

**CAFE : Consortium Alignment Framework for Excellence
(Cadre pour la formation de consortiums d'excellence)**

(CAFE)



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



PARTENARIAT

PARTNERSHIP, PQSD

CATHOLIC RELIEF SERVICES · BALTIMORE, MD 21201 USA · 410-625-2220
PQSDREQUESTS@CRS.ORG

LA SOLIDARITÉ TRANSFORMERA LE MONDE

Le partenariat est primordial dans l'image que CRS a de lui-même dans le monde. Nous croyons profondément que, grâce à notre Église catholique et à nos autres partenaires locaux, des changements ont lieu, qu'en soutenant et en renforçant les institutions locales, nous améliorons la capacité d'une communauté à répondre à ses problèmes. Catholic Relief Services met en pratique son approche du développement, de l'assistance d'urgence et du changement social par l'intermédiaire de partenariats avec toute une gamme d'organisations : églises locales et organisations à but non lucratif, gouvernements hôtes, agences internationales, etc.

Parce que nous sommes convaincus que la solidarité transformera le monde, nous nous engageons à avoir des relations justes avec ceux que nous servons, en collaboration avec l'Église catholique et d'autres organisations religieuses ou laïques au plus près des personnes dans le besoin. Nous voulons que les partenariats soient basés sur une vision à long terme et sur un engagement pour la paix et la justice. Depuis plus de soixante ans, CRS travaille côte à côte avec ses partenaires pour soulager la souffrance humaine, promouvoir la justice sociale et aider les gens qui se battent pour leur propre développement.

NOS PRINCIPES DE PARTENARIAT

1. Avoir la même vision pour répondre aux besoins immédiats des populations et lutter contre les causes profondes de la souffrance et de l'injustice.
2. Prendre les décisions à un niveau aussi proche que possible des personnes que ces décisions affecteront.
3. Viser à la réciprocité, en reconnaissant que chaque partenaire apporte ses compétences, ses ressources, ses connaissances et ses capacités, dans un esprit d'autonomie.
4. Encourager des partenariats équitables en définissant les droits et les responsabilités des uns et des autres.
5. Respecter les différences et s'engager à s'écouter les uns les autres et à apprendre des autres.
6. Encourager la transparence.
7. Travailler avec la société civile pour aider à transformer les structures et les systèmes injustes.
8. S'engager dans un processus à long terme de développement des organisations locales.
9. Repérer, comprendre et renforcer les capacités des communautés qui sont la source principale de solutions aux problèmes locaux.
10. Aider à la pérennité en renforçant la capacité des partenaires à déterminer quelles sont leurs vulnérabilités et à tirer parti de leurs points forts.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements.....	1
Présentation de CAFE	3
Comment et pourquoi CAFE a été créé.....	2
Quand et comment utiliser CAFE.....	4
Normes de CAFE	8
Fiches de référence de CAFE	10
Guide de mise en œuvre de CAFE.....	18
Glossaire	28

REMERCIEMENTS

CAFE, le Cadre pour la formation de consortiums d'excellence (Consortium Alignment Framework for Excellence), a démarré par une conversation entre CRS Malawi et le siège de CRS à la fin de l'année 2006. En 2007, CRS Malawi préparait une proposition de document pour aider CRS et ses partenaires à travailler plus efficacement en consortium.

En mai 2008, des employés de CRS venant de huit pays se sont joints à sept organisations partenaires pour rédiger le document. CAFE est basé sur les documents originaux écrits à l'atelier « Improving Consortium Governance » (améliorer la gouvernance des consortiums) tenu à Salima, au Malawi. Les participants et l'équipe d'éditeurs remercient CRS Malawi pour son hospitalité et pour avoir fourni les locaux et la logistique qui ont permis de rédiger CAFE. De plus, CAFE n'aurait pas été possible sans l'appui généreux du bureau de Food for Peace de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID).

AUTEURS

Mulugetta Abede, directeur national, World Vision Malawi
Hastings Banda, directeur associé des opérations, World Vision Malawi
Rosie Calderon, spécialiste en ressources publiques, Catholic Relief Services USA
Nick Ford, représentant résident, Catholic Relief Services Malawi
Dane Fredenburg, directeur régional adjoint à la qualité des programmes, Bureau régional pour l'Afrique australe, Catholic Relief Services
Paul Jones, représentant résident, Emmanuel International Malawi
William Kawenda, gestionnaire de programme, CADECOM Malawi
Robert Komakech, directeurs des finances et de l'administration, Unité de la gestion des programmes, Catholic Relief Services Malawi

Ken Maclean, représentant résident, Catholic Relief Services Kenya
Paul McCartney, directeur de pays, Save the Children Malawi
Solani Mhango, gestionnaire de programme, Catholic Relief Services Malawi
Orhan Morina, directeur de programme, AIDS Relief, Catholic Relief Services Uganda
Tsielo Mpeqa, directeur exécutif, CARITAS, Lesotho
Mathews Mphande, gestionnaire de programme, Armée du Salut Malawi
Hyghten Mungoni, représentant résident, Africare Malawi
Maggie Mzungu, gestionnaire de programme, Africare Malawi
Gabriella Rakotomanga, directrice de la programmation, Catholic Relief Services Madagascar
Christopher Reichert, gestionnaire régional pour l'apprentissage, le suivi et l'évaluation, Catholic Relief Services, Bureau régional pour l'Afrique Australe
Jefferson Shriver, directeur de programme, Catholic Relief Services Nicaragua
Jerome Sigamani, directeur adjoint, Unité de la gestion des programmes, Catholic Relief Services Malawi
Darko Simeunovic, responsable de la qualité de la gestion, Catholic Relief Services Malawi
Madeleine Smith, conseillère technique régionale, moyens d'existence et développement des opérations, Catholic Relief Services Bureau régional pour l'Afrique Australe
Sonia Stines-Derenoncourt, directrice de programme, AIDS Relief, Catholic Relief Services Zambie

ANIMATEURS ET PERSONNEL DE L'ATELIER

Christina Avildsen, consultante indépendante Angola
Sarah Ford, conseillère technique principale, partenariat et renforcement des capacités, Catholic Relief Services USA
Harvey Peters, consultant indépendant, Zambie

ÉDITEURS

Nick Ford, représentant résident, Catholic Relief Services Malawi
Sarah Ford, conseillère technique principale, partenariat et renforcement des capacités, Catholic Relief Services USA
Christopher Reichert, gestionnaire régional pour l'apprentissage, le suivi et l'évaluation, Catholic Relief Services, Bureau régional pour l'Afrique Australe
Jerome Sigamani, directeur adjoint, Unité de gestion des programmes, Catholic Relief Services Malawi
Madeleine Smith, conseillère technique régionale, moyens d'existence et développement des opérations, Catholic Relief Services, Bureau régional pour l'Afrique Australe

Enfin, un grand groupe de collègues du siège de CRS a eu la bonté de revoir CAFE et d'offrir un feedback précieux. Merci aux correcteur de Consortium Alignment Framework for Excellence :

Erin Baldrige, spécialiste en développement des opérations
Eric Eversmann, conseiller technique principal, éducation
Mychelle Farmer, conseillère technique, VIH
Mary Hennigan, conseillère technique principale, santé
Jared Hoffman, directeur de programme, AIDSRelief
Loretta Ishida, conseillère technique, apprentissage
David Leege, directeur adjoint
William Lynch, conseiller technique principal
Elena McEwan, conseillère technique principale, santé
Carrie Miller, conseillère technique, VIH
Frank Orzechowski, conseiller technique principal
Ericka Reagor, spécialiste du développement des opérations
Bridget Rohrbough, représentante des ressources publiques
Joseph Schultz, directeur des publications
Anna Schowengerdt, gestionnaire des ressources publiques
Franne Van der Keilen, chargée du développement
Daphne Williams, spécialiste de programme, VIH

INTRODUCTION À CAFE

CAFE est composé de quatre sections principales, chacune s'appuyant sur la précédente.

Les **Normes de CAFE** en sont le document central. Ces normes ont sept composantes qui décrivent les principes les plus essentiels pour former un consortium efficace et efficient et y travailler. Les normes ont été rédigées comme des principes opératoires pour le consortium et sont les suivantes.

- **Buts** : la définition commune de l'objet du consortium.
- **Stratégie** : définit les plans et les tactiques du consortium
- **Structure** : fournit un cadre qui organise les ressources pour aider à la fourniture des services, à la responsabilisation et à la prise de décisions.
- **Rôles** : définit les tâches, l'autorité, les actions et

les produits attendus des membres du consortium.

- **Processus** : documente les mécanismes qui créent et favorisent un environnement favorable pour le consortium.
- **Interpersonnel** : décrit comment, dans l'idéal, les individus et les institutions devraient interagir et être en relation les uns avec les autres.
- **Apprentissage** : met en route un processus de réflexion qui résulte en un changement basé sur l'expérience et les faits.

À la suite des normes, on trouvera **la Fiche de référence de CAFE** qui suggère des outils et de bonnes pratiques pour former et opérer un consortium. La fiche de référence complète aussi les normes en décrivant des attributs et des processus

pour chaque norme, en précisant les caractéristiques que doit posséder le personnel du consortium et en définissant les particularités et les éléments des procédures du consortium.

Le Guide de mise en œuvre de CAFE présente le chronogramme d'un consortium, en passant par la planification avant la formation du consortium, sa formation, la rédaction du document de projet, l'approbation du projet et les phases de mise en œuvre : démarrage, exécution, mi-parcours, clôture et continuation. Pour chaque phase, on trouvera des définitions, des produits, des conditions et des indicateurs de réussite, des pièges, des listes de vérifications pour le suivi, des suggestions d'outils et des meilleures pratiques.

Le Glossaire de CAFE est basé sur des documents de CRS et d'autres organisations similaires pour définir les termes les plus couramment utilisés dans des

COMMENT ET POURQUOI CAFE A ÉTÉ CRÉÉ

Il devient de plus en plus difficile de lutter contre la pauvreté et l'injustice car leurs causes sont de plus en plus interdépendantes et complexes. Parmi d'autres défis, les conflits, le réchauffement climatique, le déclin économique et le VIH/Sida contribuent à beaucoup des problèmes auxquels sont confrontées des communautés partout dans le monde ou sont les causes de ces problèmes. L'envergure et l'échelle des problèmes et l'énormité des interventions nécessaires signifient que les approches traditionnelles du développement peuvent être insuffisantes. De plus en plus, les bailleurs de fonds, les agences internationales de développement et les organisations locales commencent à travailler en consortiums pour répondre aux difficultés interdépendantes et compliquées auxquelles sont confrontées des communautés du monde entier.

Si certains projets sont dirigés par des consortiums, c'est dans le but d'améliorer leur impact et de les aider à atteindre tout leur potentiel. Les consortiums, quand ils sont bien gouvernés, ont le potentiel de produire une somme totale de produits plus importante que si les différentes organisations travaillaient sans beaucoup de coordination. Les consortiums offrent la possibilité à de nombreuses organisations de collaborer plus, de partager leur expertise, de joindre

leur travail de plaidoyer et d'augmenter en général les services fournis et la responsabilisation vis-à-vis des participants au projet. Cependant, toutes les organisations ne s'impliquent pas volontairement dans des consortiums et, malgré l'augmentation des projets gérés par des consortiums, il est difficile de trouver des informations sur la manière de mettre en place et de gérer efficacement des consortiums. Les bailleurs de fonds insistent de plus en plus pour la création de consortiums et cela ne devrait pas changer. Au niveau de la gestion, il est souvent difficile de trouver un équilibre entre la possibilité d'augmenter l'impact en travaillant en consortium et les réalités de la pression des bailleurs de fonds.

CRS Malawi trouvait qu'il fallait un document pour aider CRS et ses partenaires à travailler plus efficacement en consortium ; ce besoin correspondait à des demandes similaires faites par des projets dans d'autres pays. Sous la direction de CRS Malawi et avec l'appui de la Subvention de développement des capacités institutionnelles du bureau de Food for Peace de l'USAID, les participants rédigèrent la première version de CAFE lors d'un atelier de mai 2008 intitulé « Améliorer la gouvernance des consortiums » (Improving Consortium Governance). Des employés

du siège de CRS travaillant avec des consortiums ont revu CAFE et ont complété le brouillon en ajoutant des informations sur les responsabilités et les rôles des employés basés aux États-Unis.

Le Cadre pour la formation de consortiums d'excellence (Consortium Alignment Framework for Excellence (CAFE) veut aider Catholic Relief Services (CRS) et ses partenaires à savoir former des consortiums plus solides, qui répondent aux besoins des plus vulnérables et aux exigences des bailleurs de fonds tout en renforçant les relations entre les partenaires. CAFE s'intéresse au consortium lui-même et non au projet dont celui-ci s'occupe. La priorité de CAFE est d'aider les fonctions de gestion, de finances et d'administration d'un consortium à être efficaces et efficientes et à soutenir les buts du projet, les besoins de la communauté et les intentions des bailleurs de fonds. CAFE ne fournit pas d'aide pour le projet ou sa conception mais plutôt pour la conception et les fonctions du consortium qui met ce projet en œuvre.

CRS Madagascar et Malawi ont testé CAFE sur le terrain durant l'élaboration de leur Programme pluriannuel d'assistance (MYAP). CAFE inclut leur feedback.

QUAND ET COMMENT UTILISER CAFE

Utilisez CAFE pendant le processus de formation du consortium pour vérifier la compatibilité des organisations et pour préparer la manière dont les membres du consortium vont travailler ensemble pendant la durée du consortium. Il y a plusieurs moments où l'on pourra utiliser CAFE et différentes manières de le faire.

1. Pendant la planification avant la formation du consortium, la formation d'un consortium et la rédaction du document de projet, CAFE peut être utilisé avec l'appel à propositions (RFA) pour guider les échanges entre CRS et des membres (potentiels) du consortium, qu'il s'agisse d'ONG internationales ou d'organisations locales. Il leur permettra de se mettre d'accord sur la façon d'opérer du consortium, de déterminer si tous les partenaires sont prêts à adhérer aux normes et de vérifier la faisabilité de toutes les structures, de tous les processus et de toutes les approches du consortium prévu. On trouvera dans cette section une session d'une demi-journée pour utiliser CAFE.

Par exemple, CRS Madagascar a utilisé CAFE pour élaborer son MYAP. CRS a trouvé que les normes fournissaient un solide point de référence pour les discussions avec les partenaires et a ensuite utilisé les normes de CAFE pour juger si les idées trouvées pour le consortium étaient appropriées. Le conseiller régional à la croissance, qui facilitait l'élaboration du MYAP, a trouvé les références de CAFE utiles car elles aident à préciser la discussion et aident les membres du consortium à définir les idées. CRS Madagascar a conçu la structure finale du consortium et son modèle opérationnel en utilisant CAFE.

1. Utilisez CAFE durant la phase de démarrage pour vérifier les accords conclus durant l'élaboration du document de projet. Avec le personnel du consortium, prévoyez d'organiser une retraite de démarrage pour

revoir les normes et s'engager à les respecter. Dans de nombreux consortium, lorsque le directeur de projet (Chief of Party) et d'autres employés n'ont pas été impliqués dans la rédaction du document de projet, le fait d'organiser un atelier CAFE peut aider à bâtir une équipe cohésive, engagée à respecter les mêmes normes d'opérations et de responsabilisation. L'atelier d'une demi-journée peut être adapté pour cela. CRS devrait envisager d'engager un consultant externe pour animer la retraite ou l'atelier, ce qui permettra aux membres du consortium de se concentrer pleinement sur la discussion avec leurs collègues.

2. À mi-parcours et à la clôture, CAFE sert logiquement d'outil de suivi et d'évaluation pour le consortium lui-même. Les évaluations du projet détermineront si les effets prévus ont été réalisés, mais CAFE offre aux membres d'un consortium une occasion de réfléchir et de corriger les fonctions de gestion, de finances et d'administration du consortium. À la fin du projet, CAFE peut être utilisé, non seulement pour déterminer l'efficacité et l'efficacité du consortium mais aussi comme outil pour voir si les membres du consortium veulent peut-être rester en contact, soit comme partenaires soit comme membres d'un futur consortium.

Un formulaire de feedback est inclus dans ce manuel. Merci de le remplir et de l'envoyer par fax ou par e-mail, comme indiqué sur le formulaire. Les éditeurs de CAFE vous en remercient à l'avance. Ils feront une mise à jour de CAFE pendant l'année fiscale 2010, sur la base du feedback reçu des utilisateurs.

Utilisez l'atelier qui suit à la phase de planification ou de démarrage et s'il y a beaucoup de changements dans le personnel au cours du projet, ce qui nécessitera de vérifier les normes ou de renouveler l'engagement à ces normes.

PRÉSENTATION DE CAFE, SESSION D'UNE DEMI-JOURNÉE

BUT

Améliorer la gouvernance du consortium pour mieux servir les bénéficiaires du projet.

OBJECTIFS

1. Faire une évaluation initiale au niveau du consortium en utilisant les normes de CAFE
2. Préparer un plan d'action pour répondre aux difficultés identifiées
3. Fournir un feedback à l'équipe d'éditeurs de CAFE

PRODUITS

1. Liste des principaux points forts et des principales difficultés auxquelles le consortium est confronté
2. Plan d'action d'une année pour le consortium
3. Tableau du formulaire de feedback rempli

DURÉE

4 heures

MATÉRIEL

Tableau de conférence et papier, marqueurs de différentes couleurs, ruban adhésif, horloge ou minuteur, feuilles pour prendre des notes et stylos pour les participants (selon les besoins).

DOCUMENTS

Plan de la session imprimé ; normes de CAFE, fiches de référence, guide de mise en œuvre et glossaire ; formulaire de feedback de CAFE.

PRÉPARATION

- Préparer et afficher les objectifs de l'atelier sur un tableau de conférence
- Afficher plusieurs feuilles de tableau de conférence. Mettre en titre sur chaque feuille les « composantes

» (Buts, Stratégie, Structure, Rôles, Processus, Interpersonnel et Apprentissage). Mettre ensuite verticalement sous chaque composante, les lettres de l'alphabet correspondant au nombre de normes de CAFE pour cette composante. Garder un espace en bas de la page pour noter les points d'action (cf. l'exemple de tableau de conférence).

Exemple de tableau de conférence, composantes

BUTS

- A)
- B)
- C)

POINTS D'ACTION

- Préparer et afficher une feuille de papier avec « Échelle de notation » en titre et « 1 = la norme est rarement atteinte ; 2 = la norme est quelquefois atteinte ; 3 = la norme est généralement atteinte ; 4 = la norme est presque toujours atteinte et 5 = la norme est dépassée. »

Exemple de tableau de conférence : Échelle de notation

ÉCHELLE DE NOTATION

- 1** = la norme est rarement atteinte
- 2** = la norme est quelquefois atteinte
- 3** = la norme est généralement atteinte
- 4** = la norme est presque toujours atteinte
- 5** = la norme est dépassée

- Photocopier les Documents 1 et 2, « Cadre pour la formation de consortiums d'excellence – Normes » et « Questions de feedback sur les normes de CAFE » pour tous les participants. (On trouvera ces documents à la fin du manuel.)
- Préparer et afficher une feuille de papier avec le titre « Questions clés pour la réflexion » : 1) Où en est actuellement le consortium pour chaque norme ? 2) Où pensez-vous que le consortium devrait être dans un an pour chaque norme ? 3) Que doit faire le consortium pour réaliser la vision à un an ? »

Exemple de tableau de conférence, Questions clés pour la réflexion

QUESTIONS CLÉS POUR LA RÉFLEXION

- 1) Où en est actuellement le consortium pour chaque norme ?
- 2) Où pensez-vous que le consortium devrait être dans un an pour chaque norme ?
- 3) Que doit faire le consortium pour réaliser la vision à un an ?

- Préparer et afficher une feuille de papier avec le titre « Facteurs et exemples de réussite ».
- Préparer et afficher une feuille de papier avec le titre « Activités pour faire progresser les normes ».
- Préparer et afficher une feuille de papier avec le titre « Les trois priorités principales ».
- Préparer et afficher une feuille de papier avec le titre « Feedback sur CAFE ».

FACILITATEUR

Dans l'idéal, un facilitateur externe, ayant de bonnes compétences en réflexion stratégique et en formation et qui ne soit membre ni du consortium ni d'aucune des organisations membres du consortium. Sinon, il

peut s'agir d'un employé du consortium qui est reconnu comme un bon animateur et comme équilibré et juste.

ACTIVITÉS AVANT LA SESSION

Programmer un atelier d'une demi-journée avec les membres du consortium. Les participants sont les membres du conseil consultatif, les membres de l'unité de gestion du consortium et les directeurs des ONG membres. Dans l'idéal, l'encadrement de chaque ONG devrait être invité.

ACTIVITÉS

1. Introduction et objectifs (10 minutes)

- a. Faire une activité pour faire connaissance et pour se présenter, selon le niveau de familiarité à l'intérieur du groupe.
- b. Lire les objectifs et lier les activités de la session au but global.
- c. Donner des informations de contexte sur CAFE.

2. Instructions et étude des outils

- a. Distribuer les normes de CAFE (avec les notes).
- b. Expliquer les normes de CAFE. Dire qu'il y a sept composantes dans la colonne et que chaque composante comporte plusieurs normes. Expliquer que chaque norme décrit un niveau que le consortium devrait atteindre.

3. Compréhension des normes, réflexion et notation (20 minutes)

- a. Distribuer le document avec les normes de CAFE et l'échelle de notation.
- b. Faire un tour de table en demandant aux participants de lire chacun une norme à haute voix.
- c. Demander que chaque participant réponde individuellement à trois questions principales :
 - i. Où en est actuellement le consortium pour chaque norme ? (entourez le numéro correspondant sur l'échelle)
 - ii. Où pensez-vous que le consortium devrait

- être dans un an pour chaque norme ? (mettez une croix à côté du numéro correspondant sur l'échelle)
- iii. Que doit faire le consortium pour réaliser la vision à un an ? (notez quelques idées qui seront discutées en plénière)

4. Collecte des données (10 minutes)

- a. Attirer l'attention de la plénière sur les sept feuilles de papier au mur, avec sur chacune une composante et les normes qui y correspondent.
- b. Expliquer que le groupe va classer les données et les analyser en plénière.
- c. Demander aux participants d'utiliser un marqueur et de noter leurs réponses sur les feuilles de papier pour chaque composante et chaque norme.
- d. Après avoir noté toutes les normes et toutes les composantes, les participants peuvent retourner s'asseoir.

5. Analyse des données (110 minutes)

- a. Demander à la plénière d'examiner les données et discuter des questions suivantes :
 - i. Quelles normes ont les notes les plus élevées ? (entourer les 2 premières)
 - ii. Quelles normes ont les notes les plus basses ? (entourer les 5 premières)
 - iii. Quelles normes ont la plus grande diversité ? (entourer les 5 premières)
- b. (il devrait y avoir jusqu'à 12 normes entourées)
 - i. Demander aux participants d'expliquer leurs notes les plus élevées
 - ii. Quels exemples le consortium a-t-il pour justifier ces données ?
 - iii. Quels facteurs ont permis au consortium d'atteindre ou de dépasser ces normes ?
- c. Essayer de déterminer rapidement ce qui a conduit à cette situation et écrire les réponses sur la feuille intitulée « Facteurs et exemples de succès. »
 - i. Demander aux participants d'expliquer les notes

- les plus basse et la plus grande diversité de notes.
- ii. Quels exemples le groupe a-t-il pour justifier ces données ?
- iii. Pour les réponses diverses, essayer de trouver les raisons pour lesquelles il y a une divergence.
- iv. Quels facteurs ont permis au consortium d'atteindre ou de dépasser la norme ?

Que peut-on faire pour faire progresser cette norme ? (écrire le plan sur la feuille intitulée « Activités pour faire progresser les normes. »)

Note : éviter des conversations qui visent à déterminer qui est en faute. Documenter les idées sur le papier correspondant.

Résumer la liste de normes et les tendances générales.

6. Fixer les priorités, faire un plan d'action et un budget (60 minutes)

- a. Résumer les discussions de l'étape précédente et expliquer qu'il n'est pas possible de faire tous les changements en même temps. Le groupe va donc maintenant fixer les priorités et faire des plans et un budget.
- b. Demander aux participants de choisir les trois normes qu'ils préfèrent parmi les 10 qui ont les notes les plus basses ou les plus diverses.
- c. Dites aux participants de noter chacun leurs trois choix sur les feuilles affichées. Demander au groupe de prendre en compte les critères suivants : les notes les plus basses ; ce qui est le plus en résonance ; l'état actuel et la direction du consortium ; ce qui est déjà prévu (pour éviter de donner la priorité à quelque chose qui est déjà prévu.) En fin de compte, leurs sélections doivent répondre à la question « *Si nous devons faire progresser trois normes l'année qui vient, lesquelles feraient le plus de différence ?* »
- d. Calculer les totaux et noter les trois premiers sur un papier différent intitulé « Les trois principales priorités. »

- e. Demander au groupe de réfléchir aux actions suggérées pour faire progresser la composante et les normes et suggérer des points de repère qui permettront de suivre la progression au cours de l'année. Noter ces points de repère et les dates potentielles sur le papier.
- f. Demander au groupe d'évaluer rapidement les ressources nécessaires pour chacune des trois priorités.
- g. Enfin, demander au groupe de choisir une personne ou un comité pour faire avancer le processus.

7. Résumé et feedback (30 minutes)

- a. Résumer l'ensemble des engagements du groupe et remercier les participants pour leur contribution précieuse. Expliquer que jusqu'à présent le processus était centré sur l'utilisation réelle des outils de CAFE. Cependant, ils font aussi partie de la revue du processus et leur contribution sincère sera très appréciée.
- a. Distribuer le formulaire de feedback sur CAFE et en plénière poser les questions au groupe. Faire attention à maintenir la conversation autour du principe 80/20, ou *quel nombre limité de changements aurait le plus d'impact sur l'utilisation de l'outil ?*
- a. Documenter l'ensemble des changements sur une feuille de papier intitulée « Feedback sur CAFE ? »

8. Conclusion (10 minutes)

- a. Résumer le mini-atelier et remercier les participants pour le temps qu'ils ont consacré à cette réflexion. Leur expliquer qu'ils recevront un très bref compte rendu de l'atelier.
- b. Contribution à CAFE (à une date ultérieure)
- c. Compiler le feedback des participants

Merci d'envoyer ce feedback à Sarah Ford sford@crs.org ou à Christopher Michael Reichert crsreichert@gmail.com. Vous pouvez, si vous le préférez, faxer le feedback à Sarah au +1-410-234-3178.

NORMES DE CAFE

Comme cela a été dit plus haut, **les normes de CAFE** sont le document clé de CAFE. Ces normes sont motivantes, elles demandent aux membres du consortium de réfléchir et d'agir en tant que collectif d'individus et d'organisations dédiés au projet, à ses bénéficiaires et les uns aux autres. Tout en reconnaissant que tous les membres du consortium ont une responsabilité vis-à-vis de leur organisation, CAFE leur demande d'essayer de garder présents à l'esprit les besoins et les préoccupations du consortium. Les normes décrivent un consortium qui aurait une fonction et un objectif de haut niveau mais elles reconnaissent aussi qu'il est réaliste d'être souple dans leur application. L'utilisation des normes pour former, suivre et évaluer le consortium permet d'établir et de maintenir des principes opérationnels, de renforcer la structure, de résoudre les conflits et d'aider les systèmes gestionnaire, financier et administratif du consortium à soutenir les participants au projet et les produits. Toutes les composantes du consortium : buts, stratégie, structure, rôles, processus, interpersonnel et apprentissage, devraient se renforcer mutuellement.

COMPOSANTE <i>(Aspect du consortium)</i>	NORMES <i>(Description mesurable, claire et concise d'un état désiré)</i>
1. Buts <i>La définition commune de l'objet du consortium.</i>	Le consortium a : <ul style="list-style-type: none"> • une vision commune pour le consortium, qui est comprise et acceptée par tous les niveaux de toutes les agences (par ex. pays, région, siège) • des critères communs pour définir l'excellence dans la gestion interne du consortium, au niveau programmatique, financier et de la gestion. • une responsabilisation pour la fourniture des services aux communautés et/ou aux participants du projet, pour le respect des exigences des bailleurs de fonds et la responsabilité les uns envers les autres.
2. Stratégie <i>Définit les plans et les tactiques du consortium</i>	La direction du consortium s'est accordée sur : <ul style="list-style-type: none"> • des systèmes financiers, administratifs et de gestion basés sur les besoins du consortium et les points forts de chacune des agences. • des approches techniques appropriées, basées sur les besoins révélés par l'évaluation initiale, en ligne avec les buts de la communauté, les buts au niveau national et ceux des bailleurs de fonds. • un plan d'urgence pour répondre à des chocs imprévus subis par le projet ou le consortium.
3. Structure <i>Fournit un cadre qui organise les ressources pour aider à la fourniture des services, la responsabilisation et la prise de décisions</i>	Les structures du consortium : <ul style="list-style-type: none"> • garantissent et soutiennent l'efficacité et l'efficience à tous les niveaux du consortium, dans la gouvernance, le projet et la gestion financière. • sont documentées par un organigramme formel et reconnu par tous et qui représente tous les niveaux du consortium et de chacune des agences • répondent aux besoins et aux demandes des participants du projet et des bailleurs de fonds • créent une synergie en capitalisant sur les structures organisationnelles des membres et permettent une large participation à l'intérieur du consortium
4. Rôles <i>Définit les tâches, l'autorité, les actions et les produits attendus des membres du consortium.</i>	Les rôles du consortium sont : <ul style="list-style-type: none"> • basés sur les capacités de chacune des agences et sur les besoins du consortium • associés à des responsabilités dans un processus de renforcement mutuel • basés sur le besoin du consortium et assignés selon les capacités déterminées par l'évaluation initiale afin de pousser au maximum la fourniture des services • ils prennent en compte les valeurs ou les politiques non négociables de chacun des membres • acceptés à tous les niveaux de chaque agence (pays, région, siège) et documentés formellement
5. Processus <i>Documente les mécanismes qui créent et favorisent un environnement favorable pour le consortium.</i>	Il y a à l'intérieur du consortium un accord mutuel pour : <ul style="list-style-type: none"> • un manuel d'opérations qui documente les processus et les procédures de l'administration, des finances et des ressources humaines pour rester en accord avec le droit national et les exigences des bailleurs de fonds • un processus d'évaluation de la performance basé sur la responsabilisation, qui juge ce qui a été fait par rapport aux ressources • des protocoles de résolution de conflits, de communication et de prise de décisions qui renforcent la transparence et la responsabilisation à tous les niveaux du consortium
6. Interpersonnel <i>Décrit les interactions entre les individus et les institutions.</i>	Le personnel, les employés et les procédures du consortium : <ul style="list-style-type: none"> • respectent la dignité humaine de toute personne (membre du consortium, participant au projet, partie prenante, etc.) quels que soient l'organisation, le poste, la responsabilité ou l'identité de la personne • accomplissent les actions du consortium dans la transparence, la rapidité et le respect • travaillent à bâtir un consortium basé sur la confiance et le respect mutuel, en donnant constamment l'exemple d'un comportement interpersonnel positif et en encourageant un tel comportement • lorsqu'ils représentent le consortium, mettent les besoins et l'identité du consortium avant les besoins individuels des organisations
7. Apprentissage. <i>Met en route un processus de réflexion qui résulte en un changement basé sur l'expérience et les faits.</i>	Le consortium : <ul style="list-style-type: none"> • alloue des ressources suffisantes pour le suivi, l'évaluation, l'apprentissage et les systèmes de gestion des connaissances • encourage les employés à apprendre, changer et innover • crée et maintient une culture qui améliore continuellement ses pratiques de gestion en se basant sur les leçons apprises, qu'il s'agisse d'échecs ou de réussites

FICHES DE RÉFÉRENCE DE CAFE

Les fiches de référence accompagnent les normes de CAFE, en précisant les caractéristiques que doit avoir le personnel du consortium et en suggérant des outils et des bonnes pratiques pour chaque composante. Les fiches de références peuvent être surtout utiles pour le chef de file et pour un facilitateur externe quand ils font des plans pour les premières étapes de formation d'un consortium et lors de l'évaluation à mi-projet et de l'évaluation finale du consortium. Ni les outils ni les bonnes pratiques ne sont exhaustifs et ils devront être complétés par les outils et les pratiques des autres membres du consortium.

COMPOSANTE	ATTRIBUTS ET PROCESSUS	OUTILS	BONNES PRATIQUES
<p>1. Buts Le consortium a :</p> <p>a) <i>une vision commune pour le consortium, qui est comprise et acceptée par tous les niveaux de toutes les agences (par ex. pays, région, siège)</i></p> <p>b) <i>des critères communs pour définir l'excellence dans la gestion interne du consortium, au niveau programmatique, financier et de la gestion.</i></p> <p>c) <i>une responsabilisation pour la fourniture des services aux communautés et/ou aux participants du projet, pour le respect des exigences des bailleurs de fonds et la responsabilité les uns envers les autres.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un processus accepté par tous, transparent et rigoureux devra être négocié et utilisé pour identifier les agences de mise en œuvre, sur la base des capacités prouvées de chaque agence aux niveaux technique, gestion et finances. Le consortium peut s'intéresser à la complémentarité verticale et horizontale (sectorielle ou géographique) pour voir la structure des différents membres du consortium. • La vision commune pour le consortium est dans l'idéal négociée et acceptée par toutes les agences à tous les niveaux, y compris, de manière non limitative, le bureau de pays et les bureaux de la sous-région, de la région et du siège. La vision pour le consortium doit respecter la diversité des agences membres. • Le consortium doit définir et accepter tous les critères communs d'excellence pour la gestion, la programmation et la gestion financière. Les critères doivent être formalisés par un accord écrit dès le début, revu et mis à jour selon un calendrier convenu. • L'étude des principes, valeurs et missions de tous les membres du consortium peut servir de base à un engagement conjoint à une responsabilisation vis-à-vis des communautés et/ou des bénéficiaires, bailleurs de fonds et les uns envers les autres • Les buts sont fixés au niveau le plus élevé et décrivent l'état, la condition ou la situation désirés. Ils sont en résonnance avec les priorités des bailleurs de fonds, des participants et du pays hôte et sont acceptés par toutes les parties. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogue en face à face • Évaluation initiale des capacités des organisations • Analyse des tâches au niveau structurel • Rapports : technique, financier, des données de base, annuel, d'évaluation • Tableau de suivi des indicateurs de performance (TSIP), tableau des résultats de la performance des agences. • Analyse des moyens d'existence • Analyse des parties prenantes • Orientation du projet • Accords de partenariat • Liste des consultants pour la gestion, la finance et le développement organisationnel • Cadre, concept et guide de l'utilisateur du Développement humain intégral • Enseignement social catholique 	<ul style="list-style-type: none"> • Retraite/ réflexion annuelle avec des animateurs externes • Étude à mi-parcours faite avant le milieu réel du projet • L'organisme participatif utilise des processus participatifs

COMPOSANTE	ATTRIBUTS ET PROCESSUS	OUTILS	BONNES PRATIQUE
<p>2. Stratégie <i>La direction du consortium s'est accordée sur :</i></p> <p>a) <i>des systèmes financiers, administratifs et de gestion basés sur les besoins du consortium et les points forts de chacune des agences.</i></p> <p>b) <i>des approches techniques appropriées, basées sur les besoins révélés par l'évaluation initiale, en ligne avec les buts de la communauté, les buts au niveau national et ceux des bailleurs de fonds.</i></p> <p>c) <i>un plan d'urgence pour répondre à des chocs imprévus subis par le projet ou le consortium.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les stratégies doivent être conformes aux stratégies générales des membres du consortium et conduire à un cadre des résultats clair et accepté par tous au niveau des objectifs stratégiques (OS) • L'approche technique doit être appropriée, spécifique au pays et basée sur les besoins déterminés par l'évaluation préliminaire. • L'approche technique doit aussi conduire à des programmes d'excellente qualité • Les approches financières et de gestion, documentées et acceptées par tous, doivent appuyer l'impact du projet • Le plan d'urgence doit être périodiquement mis à jour pour répondre à des événements imprévus, par ex. des situations d'urgence ou un changement dans le contexte • Les approches du consortium doivent être basées sur les besoins et non dirigés par ce qui est disponible comme ressources 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de pérennité • Plan de désengagement ou de clôture • Étude de l'évaluation à mi-parcours • Check-list pour la clôture • Outils d'évaluation • ProPack II • Normes et guide d'utilisation de CAFE • Réunions régulières, formelles et informelles, avec les bailleurs de fonds, le gouvernement, les membres du consortium et les autres parties prenantes • Exigences liées à la Demande d'assistance (RFA) et aux bailleurs de fonds • Plan détaillé de mise en œuvre (DIP) • Budget approuvé 	<ul style="list-style-type: none"> • Étudier les leçons apprises d'expériences passées, par ex. C-SAFE, I-LIFE • Apprentissage mutuel entre les membres du consortium dans les domaines techniques de la fourniture de services • Installer un système de S&E qui signale des zones potentielles de problèmes de fourniture puis prendre les mesures nécessaires • Présenter les leçons apprises et les approches lors de symposiums • Exemples de protocoles, de directives opérationnelles pour les normes, de carte de notation pour la performance • Réunions avec les bailleurs de fonds pour revoir les normes et les exigences ou attentes

COMPOSANTE	ATTRIBUTS ET PROCESSUS	OUTILS	BONNES PRATIQUES
<p>3. Structure <i>Les structures du consortium :</i></p> <p>a) <i>garantissent et soutiennent l'efficacité et l'efficience à tous les niveaux du consortium, dans la gouvernance, le projet et la gestion financière.</i></p> <p>b) <i>sont documentées par un organigramme formel et reconnu par tous et qui représente tous les niveaux du consortium et de chacune des agences</i></p> <p>c) <i>répondent aux besoins et aux demandes des participants du projet et des bailleurs de fonds</i></p> <p>d) <i>créent une synergie en capitalisant sur les structures organisationnelles des membres et permettent une large participation à l'intérieur du consortium</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les structures des organisations membres du consortium créent une synergie en prenant ce que chacune a de mieux et en le combinant en un ensemble plus grand, réduisant les doubles emplois • Chaque niveau de structure est bien défini et compris par tous. • La structure est liée aux systèmes pour permettre la responsabilisation • Les structures sont adaptables au changement (qualité des programmes, administration, capacité, etc.) • Les structures appuient des processus rapides, efficaces et efficaces • Les structures sont conçues pour garantir une fourniture de services efficace et efficiente • Les structures sont conçues pour appuyer les buts et les stratégies • Les éléments de structure sont déterminés par l'envergure du projet (taille, ressources, etc.) et l'envergure du consortium • Elles sont prévues pour être simples et souples • Définitions et charte organisationnelles acceptées par tous 	<ul style="list-style-type: none"> • Outils des organisations pour l'évaluation initiale • Outils des organisations pour la conception • Organigrammes • Définitions de l'efficacité et de l'efficience • Exigences liées à la demande d'assistance (RFA) et au bailleur de fonds • Plan détaillé de mise en œuvre (DIP) • Budget approuvé • Outils et systèmes de gestion financière de CRS 	<ul style="list-style-type: none"> • Étudier les structures d'un autre consortium • Utiliser comme guide le « plus court chemin pour la prise de décision » • Voir périodiquement comment la structure facilite le travail, l'apprentissage, la prise de décisions et la résolution des conflits • Évaluation à mi-parcours et évaluation finale de la structure et de la participation • Étudier les leçons apprises d'expériences passées, par ex. C-SAFE, I-LIFE

COMPOSANTE	ATTRIBUTS ET PROCESSUS	OUTILS	BONNES PRATIQUES
<p>4. Rôles <i>Les rôles du consortium sont :</i></p> <p>a) <i>basés sur les capacités de chacune des agences et sur les besoins du consortium</i></p> <p>b) <i>associés à des responsabilités dans un processus de renforcement mutuel</i></p> <p>c) <i>basés sur les besoins du consortium et assignés selon les capacités déterminées par l'évaluation initiale afin de pousser au maximum la fourniture des services</i></p> <p>d) <i>ils prennent en compte les valeurs ou les politiques non négociables de chacun des membres</i></p> <p>e) <i>acceptés à tous les niveaux de chaque agence (pays, région, siège) et documentés formellement</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les rôles et responsabilités sont basés sur les capacités de toutes les agences, documentées et évaluées mutuellement, et sur les besoins du consortium • L'évaluation initiale doit aussi être continue et réévaluée périodiquement de façon transparente, en prenant les mesures appropriées quand il y a des évolutions dans le personnel ou les capacités organisationnelles • Les rôles doivent être clairs, simples, logiques, faciles à comprendre, documentés et définis de façon transparente • Les problèmes fondamentaux sont identifiés par un processus de due diligence, c'est à dire en comparant les stratégies, missions et valeurs des différentes agences. • Les membres du consortium, à tous les niveaux (siège, région, bureau de pays, etc.) de chaque organisation comprennent et acceptent les rôles et responsabilités • Les rôles sont suivis de manière conjointe et transparente par l'intermédiaire de systèmes établis pour le suivi de la performance. • Les rôles sont acceptés formellement et documentés (protocole d'accord, accords de partenariat) • Les rôles et responsabilités sont basés sur les besoins du projet et non dépendants des individus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Structures de gestion des organisations membres du consortium • Systèmes d'évaluation des performances des organisations du consortium • Exemples de rôles d'un autre consortium • Descriptions des rôles et responsabilités dans d'autres consortiums • Politique et valeurs organisationnelles des membres du consortium • Réglementation des bailleurs de fonds 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation initiale mutuelle des besoins pour définir les rôles • Étudier les processus de gestion et le système d'évaluation des performances de chaque organisation pour déterminer s'il y a une synergie et/ou des conflits pour le consortium • Faire une évaluation continue des rôles quand il y a des changements dans le personnel et/ou dans la capacité • Revue formelle des rôles tous les ans ou selon les besoins • Revoir les rôles quand il y a un changement dans le projet • Concevoir les rôles de manière à améliorer le consortium, pas les différentes organisations • Descriptions des rôles et des responsabilités dans d'autres consortiums. • Prévoir la succession et faire une orientation pour les nouveaux employés durant la mise en œuvre du projet

COMPOSANTE	ATTRIBUTS ET PROCESSUS	OUTILS	BONNES PRATIQUES
<p>5. Processus <i>Il y a à l'intérieur du consortium un accord mutuel pour :</i></p> <p>a) <i>un manuel d'opérations qui documente les processus et les procédures de l'administration, des finances et des ressources humaines pour rester en accord avec le droit national et les exigences des bailleurs de fonds</i></p> <p>b) <i>un processus d'évaluation de la performance basé sur la responsabilisation, qui juge ce qui a été fait par rapport aux ressources</i></p> <p>c) <i>des protocoles de résolution de conflits, de communication et de prise de décisions qui renforcent la transparence et la responsabilisation à tous les niveaux du consortium</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les processus sont transparents, acceptés par tous, respectés et utilisés par tous les membres du consortium • Tous les membres adhérents au manuel des opérations. Il est revu et mis à jour selon un calendrier convenu. • Le processus de résolution de conflits est clair et respecté par tous les membres. • Les procédures et processus aident le consortium à se conformer aux exigences des bailleurs de fonds. • Le processus d'évaluation de la performance, qui est transparent et basé sur la responsabilisation, comprend un processus clairement formulé pour mettre en lien la performance et les ressources • Des protocoles clairement définis de communication et de prise de décision renforcent la transparence et la responsabilisation à tous les niveaux du consortium • Les outils, processus et procédures de gestion financière sont acceptés par tous et bien compris par tous les membres du consortium. • Un processus explique le plus court chemin pour prendre une décision à tous les niveaux du consortium (par ex. pays, région, siège) • Les processus sont liés à des systèmes et des niveaux de responsabilité et d'autorité • Les processus sont souples pour s'adapter aux environnements changeants 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus documentés et manuels d'opérations des organisations membres • Manuels de gestion financière, gestion des programmes et gestion des ressources humaines de toutes les agences • Outils organisationnels de conception • Définition des termes utilisés 	<ul style="list-style-type: none"> • Des processus acceptés par tous, bien détaillés et documentés sont formés pour : • La résolution des conflits • La prise de décisions, aussi bien au niveau du siège qu'aux niveaux locaux • La gestion des données et des finances • L'évaluation de la performance : performance transparente basée sur l'évaluation et la responsabilisation • La communication (transparence et responsabilisation) • La procédure pour allouer les ressources est liée à la performance/ aux réalisations

COMPOSANTE	ATTRIBUTS ET PROCESSUS	OUTILS	BONNES PRATIQUES
<p>6. Interpersonnel Le personnel, les employés et les procédures du consortium :</p> <p>a. <i>respectent la dignité humaine de toute personne (membre du consortium, participant au projet, partie prenante, etc.) quels que soient l'organisation, le poste, la responsabilité ou l'identité de la personne</i></p> <p>b. <i>accomplissent les actions du consortium dans la transparence, la rapidité et le respect</i></p> <p>c. <i>travaillent à bâtir un consortium basé sur la confiance et le respect mutuel, en donnant constamment l'exemple d'un comportement interpersonnel positif et en encourageant un tel comportement</i></p> <p>d. <i>lorsqu'ils représentent le consortium, mettent les besoins et l'identité du consortium avant les besoins individuels des organisations</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les fonctions sont accomplies de manière transparente, égale et sans préjugés • Le partage d'informations sur les décisions et les communications est transparent à tous les niveaux • Les définitions, les systèmes et les recours sont acceptés par tous • La direction du consortium s'engage pour l'équité des genres • La direction du consortium s'engage à embaucher un personnel qui reflète la composition de la nation • Les procédures de résolution de conflits comprennent un processus d'appel • Tout le personnel du consortium rédige et accepte des définitions de mots comme respect, confiance, dignité, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Normes de chaque membre du consortium et d'autres pour les ressources humaines consortiums • Comportement basé sur les valeurs de CRS • Droit du travail du gouvernement hôte et législation sur l'égalité des chances • Enseignement social catholique • Procédures de résolution de conflits • Code de conduite du consortium 	<ul style="list-style-type: none"> • Procédures pour les doléances • Protocoles de communication • Formation pour le personnel du consortium sur : <ul style="list-style-type: none"> • Le travail dans des cultures différentes ou des contextes différents • La communication • La résolution de conflits • Le travail avec des personnes de capacités différentes • Le genre • Dans l'évaluation de la performance, les compétences en relations interpersonnelles et/ou en partenariat sont reconnues • Il existe des recours et des sanctions pour des comportements inappropriés ou gênants • Expliquer le comportement basé sur les valeurs pour le consortium

COMPOSANTE	ATTRIBUTS ET PROCESSUS	OUTILS	BONNES PRATIQUES
<p>7. Apprentissage : Le consortium :</p> <p>a) alloue des ressources suffisantes pour le suivi, l'évaluation, l'apprentissage et les systèmes de gestion des connaissances</p> <p>b) encourage les employés à apprendre, changer et innover</p> <p>c) crée et maintient une culture qui améliore continuellement ses pratiques de gestion en se basant sur les leçons apprises, qu'il s'agisse d'échecs ou de réussites</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les échecs ne sont pas punis mais transformés en occasions d'apprendre • Le partage est aussi horizontal que possible et les cadres et les subordonnés ont des possibilités égales de partager leurs connaissances et ce qu'ils ont appris • On tire parti de la technologie appropriée pour maximiser les systèmes d'apprentissage <ul style="list-style-type: none"> • Le consortium planifie, alloue les ressources et fait des recherches basées sur les faits, des évaluations périodiques et des évaluations pour faciliter et garantir sa crédibilité • les systèmes et processus d'apprentissage et de gestion des connaissances sont acceptés par tous et mis à jour pour refléter les meilleures pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Sections sur l'apprentissage dans les Normes de S&E et le Support Tool << Outil d'aide >> • ProPack II • CRS: une organisation apprenante « CRS as a Learning Organization » et autres documents similaires venant d'autres membres du consortium • Définitions de : apprentissage, gestion de la connaissance, innovation, communautés de connaissance, communautés de pratique • Histoires, changement le plus significatif, revues après l'action, et autres outils de documentation des connaissances, d'apprentissage et de suivi/évaluation • Technologie appropriée au lieu, à la culture, aux capacités et aux ressources, par exemple : disques partagés, ordinateurs connectés à Internet, téléphones, textos, Twitter • Plateformes/outils de collaboration et de connexion : listes d'adresses e-mail, intranets, réunions virtuelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Des réunions sont prévues, avec les ressources financières et humaines nécessaires, pour des activités de réflexion critique (aide par les pairs, mentoring, revues après l'action, etc.) • Formation à la gestion de l'apprentissage et de la connaissance • Formation à la documentation • Communautés de pratique internes et externes au consortium • Les données du suivi et de l'apprentissage sont utilisées pour prendre des décisions • Lors de l'évaluation de la performance ou d'autres occasions de récompense, le partage est reconnu • Les « bonnes pratiques » et les « leçons apprises » sont documentées et circulées à l'interne comme à l'externe • La direction et l'encadrement du consortium montrent régulièrement comment ils utilisent ce qui a été appris pour prendre des décisions

PRÉSENTATION DU GUIDE DE MISE EN ŒUVRE DE CAFE

Le **Guide de mise en œuvre de CAFE** accompagne les documents d'élaboration du projet. Les employés de CRS devraient utiliser ce guide comme référence tout au long de la vie du consortium. Il les aidera à former un consortium et à travailler en consortium et garantira que les systèmes de gestion, financiers et administratifs soutiennent les participants et les résultats du projet. Le guide de mise en œuvre est descriptif et non normatif.

Chaque consortium devra adapter les activités selon ses besoins, sa structure et ses politiques.

Comme le **Guide de mise en œuvre de CAFE** se concentre sur le *consortium* et non sur le projet, ni le document de projet, les lecteurs se référeront au **ProPack I, Guide pour la conception des projets et la rédaction de documents de projets et ProPack**

II, Guide pour la gestion et la mise en œuvre de projets pour concevoir de bonnes interventions de projets. Le manuel **Orientation technique** (Technical Application Guidance ,TAG) sert de référence pour la rédaction des documents de projets. Le présent guide de mise en œuvre ne cite des activités de projets que lorsqu'elles sont en relation directe avec les fonctions et l'objet du consortium.

CHRONOGRAMME DES PHASES DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

1	PLANIFICATION AVANT LA FORMATION DU CONSORTIUM	RESPONSABILITÉS ET RÉSULTATS Cette section définit ce qui a lieu à cette phase de l'élaboration du consortium. Elle comprend des descriptions des types d'activités, définit qui est responsable et fait une liste des produits attendus.	CONDITIONS POUR RÉUSSIR Cette colonne explique comment mesurer la progression vers les produits souhaités à cette phase de l'élaboration du consortium et illustre ce qui fonctionne et ce qu'il faut éviter.
2	FORMATION DU CONSORTIUM		
3	CONCEPTION DU DOCUMENT DE PROJET		
4	APPROBATION OU REJET PROJET		
5	PHASE DE MISE EN ŒUVRE : DÉMARRAGE	APPRENTISSAGE Cette section présente une liste de documents créés par CRS et des organisations partenaires – des manuels, des directives, des processus – qui peuvent aider un consortium à cette phase. De nombreux outils de CRS sont utiles tout au long de la durée du consortium et sont de meilleures pratiques qui peuvent être présentés aux partenaires.	
6	PHASE DE MISE EN ŒUVRE : EXÉCUTION		
7	PHASE DE MISE EN ŒUVRE : MI-PARCOURS		
8	CLÔTURE		
9	SUITE		

1. PLANIFICATION AVANT LA FORMATION DU CONSORTIUM

RESPONSABILITÉS ET RÉSULTATS			CONDITIONS POUR RÉUSSIR		APPRENTISSAGE
Définition	Activités	Produits	Indicateurs de réussite	Piège (ce qu'il ne faut pas faire)	Outils et meilleures pratiques
<p>La phase où l'on fait une exploration et une consultation préliminaires pour identifier les membres du consortium, avant l'annonce du RFA. Généralement, ce processus est dirigé par une seule agence (qui pourra être acceptée plus tard comme chef de file) ou par un groupe d'agences ayant le même état d'esprit ou par le chef de file d'un consortium existant.</p>	<p>TOUS</p> <ul style="list-style-type: none"> Étudier le RFA Identifier des membres potentiels du consortium Définir le but, les possibilités, les risques et les problèmes stratégiques du consortium Réaliser une évaluation préliminaire de la structure organisationnelle des partenaires, de leurs forces et de leur engagement vis-à-vis du consortium Revoir l'accord de partenariat <p>CHEF DE FILE :</p> <ul style="list-style-type: none"> Déterminer quel niveau de transparence les membres du consortium sont prêts à autoriser Vérifier le taux d'efficacité des membres potentiels du consortium Déterminer leur capacité de contribuer à la contrepartie financière <p>SOUS-RÉCIPIENDAIRES/ PARTENAIRES</p> <ul style="list-style-type: none"> Déterminer quel est l'engagement du chef de file et des autres sous-récepteurs vis-à-vis du partenariat et de la collaboration Identifier les ressources nécessaires Identifier les employés disponibles et/ou nécessaires <p>SIÈGE :</p> <ul style="list-style-type: none"> Vérifier l'expérience des membres potentiels du consortium avec d'autres bureaux de pays Établir et/ou maintenir le contact avec l'agence donatrice 	<ul style="list-style-type: none"> Le chef de file est identifié Les membres potentiels du consortium sont identifiés Les possibilités, risques et questions stratégiques sont clairement énoncés La vision commune est comprise et acceptée par toutes les organisations, à tous les niveaux. La complémentarité des organisations (capacité technique et financière) est démontrée Les membres potentiels du consortium lisent et acceptent l'accord de partenariat de CRS 	<ul style="list-style-type: none"> Des leaders du secteur et des partenaires de qualité se joignent au consortium Complémentarité avérée des agences L'identification des partenaires, du chef de file et du directeur de projet est le résultat d'un processus transparent, rigoureux et naturel Le partage des informations sur les décisions et les communications est transparent à tous les niveaux Prise de décision efficace 	<ul style="list-style-type: none"> Commencer les consultations et les discussions après la publication du RFA Permettre à celui qui met en route le processus de consultation de dominer le processus Choisir un coordinateur de RFA qui n'a pas de compétences en marketing ni de qualités relationnelles pour identifier les partenaires Laisser les discussions être dominées par des luttes de pouvoir Permettre à n'importe quelle organisation de devenir chef de file par défaut 	<ul style="list-style-type: none"> Profils des partenaires Orientation technique (Technical Application Guidance ,TAG) Système de suivi des projets (PTS) Accord de partenariat Principes du partenariat de CRS Revue après l'action Dialogue en tête à tête et discussions de groupe avec les membres du consortium Méthodologie du « plus court chemin pour prendre une bonne décision »

2. FORMATION DU CONSORTIUM

RESPONSABILITÉS ET RÉSULTATS			CONDITIONS POUR RÉUSSIR		APPRENTISSAGE
Definition	Activités	Produits	Indicateurs de réussite	Piège (ce qu'il ne faut pas faire)	Outils et meilleures pratiques
L'étape où le consortium est finalisé.	<p>TOUS</p> <ul style="list-style-type: none"> Partager les uns avec les autres, la vision, les missions, les valeurs et les cultures organisationnelles En utilisant les normes CAFE, discuter des procédures de gestion, de finances et d'administration pour le consortium Faire des activités relationnelles pour renforcer le consortium Élaborer les approches techniques qui permettront d'avoir une programmation de grande qualité Déterminer quelles seront les procédures de partage des ressources Signer l'accord de partenariat <p>CHEF DE FILE</p> <ul style="list-style-type: none"> Accord de partenariat signé, avec des lettres d'engagement Plan accepté pour la formation du consortium <p>SOUS-RÉCIPIENDAIRES/ PARTENAIRES</p> <ul style="list-style-type: none"> Rôle accepté dans les finances, la gestion et l'administration du consortium Structure, buts, rôles et processus du consortium acceptés <p>SIÈGE</p> <ul style="list-style-type: none"> Mise à jour des dossiers sur les partenaires et les bailleurs de fonds Établissement de relations avec les membres du consortium au siège, selon les besoins 	<ul style="list-style-type: none"> Un engagement documenté pour une gestion et une programmation excellente et une responsabilisation vis-à-vis des communautés, des bénéficiaires, des bailleurs de fonds et les uns envers les autres Les cibles géographiques sont identifiées Les procédures convenues pour le partage des ressources sont documentées Tous les membres du consortium ont un exemplaire signé de l'accord de partenariat 	<ul style="list-style-type: none"> Les relations interpersonnelles sont bonnes, comme le montrent les processus ouverts de communication et de prise de décisions Il y a une bonne communication La distribution du budget est basée sur les capacités des partenaires et les informations sur l'affectation du budget sont communiquées aux partenaires avant l'accord de partenariat Les membres du consortium sont d'accord sur le fait que les fonctions doivent être accomplies sans préjugés 	<ul style="list-style-type: none"> Pas de dialogue continu à chaque étape de la conception Pas de connaissance des partenaires potentiels Choisir les zones du projet selon ce qui arrange les membres du consortium plutôt que selon les besoins Remettre les discussions sur les procédures de gestion, finances et administration jusqu'à ce que la subvention ait été accordée 	<ul style="list-style-type: none"> Accord de partenariat Outils de CRS pour l'évaluation organisationnelle Normes CAFE Manuel de réflexion sur le partenariat Outils de CRS pour l'évaluation de la gestion financière

3. PRÉPARATION DU DOCUMENT DE PROJET

RESPONSABILITÉS ET RÉSULTATS			CONDITIONS POUR RÉUSSIR		APPRENTISSAGE
Definition	Activités	Produits	Indicateurs de réussite	Piège (ce qu'il ne faut pas faire)	Outils et meilleures pratiques
La phase où le chef de file mène le processus d'élaboration et de soumission du document de projet au bailleur de fonds.	<p>TOUS</p> <ul style="list-style-type: none"> Préparer un calendrier pour la conception du projet et la préparation du document de projet Trouver les consultants Déterminer comment les membres du consortium participeront à la conception Identifier et sélectionner les bons outils qu'utilisent les membres du consortium quand ils préparent des documents de projets Faire l'évaluation initiale pour que le projet corresponde aux buts de la communauté, aux buts nationaux et à l'intention du bailleur de fonds Adapter les éléments de la structure à l'envergure du projet (taille, ressources, etc.) Élaborer de manière participative les rôles, responsabilités et processus et s'accorder sur ceux-ci Élaborer les stratégies de du projet et le cadre de résultat et s'accorder sur ceux-ci Élaborer un plan de suivi, évaluation et apprentissage et s'accorder sur ce plan <p>CHEF DE FILE</p> <ul style="list-style-type: none"> Consultation continue avec les membres du consortium La structure du consortium prolonge les structures des organisations membres pour créer une synergie <p>SOUS-RÉCIPIENDAIRES/ PARTENAIRES</p> <ul style="list-style-type: none"> Rôle accepté dans la mise en œuvre du projet prévu Consulter les documents et évaluations de projets antérieurs <p>SIÈGE</p> <ul style="list-style-type: none"> Le cas échéant, établir un contact avec le personnel des sièges des membres du consortium impliqués dans la préparation du document de projet Maintenir le contact avec le bailleur de fonds 	<ul style="list-style-type: none"> Le document de projet est préparé selon les exigences du bailleur de fonds et avec l'implication active de tous les membres du consortium Il est clair que le consortium est plus fort du fait de son travail commun et participatif au document de projet 	<ul style="list-style-type: none"> Les membres du consortium se sont approprié le document de projet Le consortium prévu a une structure simple, facile à utiliser La structure du consortium est liée à des systèmes destinés à garantir la responsabilisation. Elle permet un haut niveau de participation et répond aux exigences des participants au projet et du bailleur de fonds Les synergies correspondent aux stratégies générales des agences et permettent d'avoir un cadre des résultats clair au niveau des objectifs stratégiques Les rôles sont assignés sur la base de la capacité déterminée par l'évaluation initiale 	<ul style="list-style-type: none"> Le chef de file prend des décisions unilatérales Supposer, sans le vérifier, que tous les membres du consortium sont d'accord avec les rôles, les responsabilités, l'approche du projet et d'autres éléments du document de projet Ne pas étudier le RFA en détail avec tous les membres du consortium 	<ul style="list-style-type: none"> Des structures de gouvernance avérées Établir un organisme consultatif Embaucher des consultants pour aider à la rédaction du document de projet Compiler les outils utilisés ou élaborés par les organisations membres Analyse des moyens d'existence Analyse des parties prenantes Évaluations précédentes TAG RFA ProPack I et ProPack II

4. APPROBATION OU REJET PROJET

RESPONSABILITÉS ET RÉSULTATS			CONDITIONS POUR RÉUSSIR		APPRENTISSAGE
Definition	Activités	Produits	Indicateurs de réussite	Piège (ce qu'il ne faut pas faire)	Outils et meilleures pratiques
L'étape après l'approbation du document de projet, où les détails de la structure, des stratégies, des rôles, des responsabilités et des processus sont mis en route	<p>TOUS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communiquer l'acceptation ou le rejet aux communautés et au gouvernement hôte • Si le projet est approuvé, se mettre d'accord sur les prochaines choses à faire dans la phase de démarrage • Faire une revue après l'action ou une autre session d'évaluation pour déterminer quels sont les facteurs qui ont conduit à la réussite ou à l'échec du document de projet et partager les résultats avec toutes les parties prenantes concernées • Déterminer si le groupe du consortium va continuer à collaborer et éventuellement soumettre un autre document de projet s'il en a l'occasion. <p>CHEF DE FILE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communiquer avec le bailleur de fonds à propos de l'acceptation ou du rejet du document de projet. • Faire une réunion avec les membres du consortium pour étudier le feedback du bailleur de fonds • Si le projet est approuvé, signer la lettre et les contrats pré-approuvés nécessaires • Si le projet est rejeté, préparer tous les documents administratifs nécessaires pour toutes les agences et/ou bailleurs de fonds. <p>SOUS-RÉCIPIENDAIRES/ PARTENAIRES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aider à faire savoir aux communautés et au gouvernement hôte que le projet est accepté ou rejeté, selon le cas • Partager les résultats de la revue après l'action avec toutes les parties prenantes concernées <p>SIÈGE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contacter les sièges des membres du consortium pour partager les leçons apprises si le projet a été rejeté • Contacter les sièges des membres du consortium pour déterminer comment la collaboration et la communication continueront, si le projet a été accepté • Classer tous les documents nécessaires dans les départements des finances, légal et des ressources humaines 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus documenté montrant que les membres du consortium et les partenaires de mise en œuvre ont étudié le document de projet et les normes de CAFE • Plan détaillé de mise en œuvre et plan de S&E • Système de gestion des connaissances au niveau du consortium • Accord sur les processus d'amélioration continue de la gestion • Accords, contrats et documents signés • Des protocoles d'accord sont signés avec les membres du consortium 	<ul style="list-style-type: none"> • De bonnes relations de travail initiales sont établies dans le consortium • Il y a un plan pour rester en contact et pour une éventuelle collaboration, même si le projet a été perdu 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne pas faire de bilan avec tous les membres du consortium • Ne pas demander de feedback sur le document de projet au bailleur de fonds • Ne pas faire de bilan avec les communautés, les fonctionnaires et/ou les partenaires locaux qui ont aidé à l'élaboration du document de projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Protocole de communication avec les partenaires et les bailleurs de fonds du consortium • Revues après l'action • Plan d'action pour continuer la collaboration • TAG • ProPack I et II • Base de données Win Loss • Bases de données pour les consultants et les missions de courte durée • Mettre à jour les CV de CRS et le dossier du Directeur de projet

5. PHASE DE MISE EN ŒUVRE : DÉMARRAGE

RESPONSABILITÉS ET RÉSULTATS			CONDITIONS POUR RÉUSSIR		APPRENTISSAGE
Definition	Activités	Produits	Indicateurs de réussite	Piège (ce qu'il ne faut pas faire)	Outils et meilleures pratiques
<p>L'étape après l'approbation du document de projet, où les détails de la structure, des stratégies, des rôles, des responsabilités et des processus sont mis en route</p>	<p>TOUS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir chaque niveau de structure en détail et élaborer les systèmes correspondants • Embaucher le personnel • Préciser les rôles, les responsabilités et les systèmes en établissant des directives d'opération, la fourniture de services et des protocoles standardisés • Élaborer un système de gestion de la performance pour le personnel du consortium • Établir un calendrier pour vérifier la performance du consortium • Élaborer et signer des documents supplémentaires, comme des accords, des contrats • Rédiger une stratégie claire pour l'apprentissage et élaborer des systèmes d'apprentissage diversifiés • Concevoir et mener des formations sur la mise en œuvre de projets, la gestion et l'apprentissage, sur la base des systèmes élaborés, afin de promouvoir l'uniformité et d'apprendre de chaque organisation • Élaborer le DIP (plan détaillé de mise en œuvre) • Informer et impliquer les employés concernés, à la région et au siège • Identifier des stratégies de désengagement pour la fin du projet <p>CHEF DE FILE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentation prête (par ex. contrats, sous-accords) • Partager les informations financières, selon les circonstances • Identifier des ressources pour le démarrage au cas où il y aurait un retard dans le financement du bailleur de fonds <p>SOUS-RÉCIPIENDAIRES/ PARTENAIRES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les sous-accords et protocoles sont rédigés et signés • Embaucher du personnel <p>SIÈGE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Étudier les accords pour vérifier leur conformité • Rendre compte de la subvention à la direction de CRS, OSD et PQSD 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus documenté montrant que les membres du consortium et les partenaires de mise en œuvre ont étudié le document de projet et les normes de CAFE • Plan détaillé de mise en œuvre et plan de S&E • Système de gestion des connaissances au niveau du consortium • Accord sur les processus d'amélioration continue de la gestion • Accords, contrats et documents signés • Des protocoles d'accord sont signés avec les membres du consortium 	<ul style="list-style-type: none"> • Les accords sont signés et à jour • Les rôles soutiennent le but, la stratégie et la structure et sont clairs, distincts et documentés pour que les services soient fournis au mieux • Les rôles et responsabilités sont compris et acceptés à tous les niveaux internes de chaque organisation • Les systèmes, protocoles et directives opérationnelles sont acceptés, simples et faciles d'utilisation • Les principaux employés sont en place 	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre du retard pour le démarrage • Prendre du retard pour l'embauche du personnel • Manque d'orientation pour le personnel, ne pas utiliser les normes de CAFE comme outil d'orientation • Les rôles sont dépendants des personnes • Commencer la mise en œuvre avant d'avoir mis en place les protocoles • Ne pas faire suffisamment attention aux facteurs externes qui influent sur le démarrage du projet, comme les changements politiques et sociaux • Ne pas respecter les calendriers pour la préparation des budgets ou des rapports ou pour la mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> • ProPack II • Document de projet • Exemples de protocoles, directives opérationnelles standard, carte de notation sur la performance, venant des membres du consortium • Activité d'orientation au programme • Comportements basés sur les valeurs de CRS • Modèles d'accords de CRS

6. PHASE DE MISE EN ŒUVRE : EXÉCUTION

RESPONSABILITÉS ET RÉSULTATS			CONDITIONS POUR RÉUSSIR		APPRENTISSAGE
Definition	Activités	Produits	Indicateurs de réussite	Piège (ce qu'il ne faut pas faire)	Outils et meilleures pratiques
L'étape où les activités du projet sont réalisées et où le consortium est géré pour appuyer la mise en œuvre du projet.	<p>TOUS</p> <ul style="list-style-type: none"> Organiser de réunions du conseil consultatif ou de l'organisme principal de coordination Mettre en œuvre des procédures de gestion des conflits, selon les besoins Documenter les bonnes pratiques et l'apprentissage Faire des revues de la performance <p>CHEF DE FILE</p> <ul style="list-style-type: none"> Résoudre les problèmes dans la gestion du consortium Superviser l'unité de gestion du consortium Faire le suivi de la performance <p>SOUS-RÉCIPIENDAIRES/ PARTENAIRES</p> <ul style="list-style-type: none"> Garantir la coordination et la communication entre les membres du consortium et la concentration technique ou géographique Porter les problèmes de finances, de gestion ou d'administration à l'attention du chef de file ou de l'unité de gestion du consortium Fournir des contributions pour les rapports aux bailleurs de fonds sur les fonctions programmatiques, financières et administratives <p>SIÈGE</p> <ul style="list-style-type: none"> Fournir au consortium un support technique et un appui pour garantir la conformité Rester en contact avec les sièges du bailleur de fonds et des membres du consortium En l'absence de personnel du consortium, représenter le travail du consortium à des réunions, des conférences et autres manifestations 	<ul style="list-style-type: none"> Un conseil consultatif qui s'occupe des fonctions du consortium et de la qualité du programme Une unité de gestion du consortium qui soit efficace et efficiente Un personnel formé à son rôle Les rapports techniques et financiers au bailleur de fonds sont préparés à temps et sont complets 	<ul style="list-style-type: none"> Financement continu du bailleur de fonds au chef de file et du chef de file aux membres du consortium Rapports de bonne qualité et dans les temps reçus des membres du consortium et envoyés au bailleur de fonds Les revues de performance sont dans les temps, transparentes, acceptées par tous et basées sur les faits. L'unité de gestion du consortium est tenue responsable de son rôle et de sa responsabilité par le chef de file On remédie rapidement aux conflits La communication de tous les membres du consortium est régulière et transparente Le consortium prend des mesures appropriées sur la base des données du système de S&E 	<ul style="list-style-type: none"> Attendre la mi-parcours pour s'attaquer aux difficultés du consortium Ne pas vérifier régulièrement la performance Ne pas respecter les systèmes convenus (par ex. les réunions, les rôles, les processus) Les membres n'accordent plus autant la priorité au consortium une fois que le financement a été approuvé Changements dans le personnel parce que des employés sont débauchés à l'intérieur du consortium Les nouveaux employés ne reçoivent pas d'orientation sur le cadre du consortium Il n'y a pas de dialogue périodique avec les bailleurs de fonds Des postes importants restent vacants pendant de longues périodes Il n'y a pas de réflexion critique périodique sur la progression Les mécanismes d'évaluation des responsabilités sont irréguliers 	<ul style="list-style-type: none"> Normes de suivi et évaluation de CRS ProPack II Le suivi par le chef de file de la mise en œuvre des tâches est issu de l'analyse des tâches au niveau de la structure Intégration du suivi dans la mise en œuvre habituelle Les membres du consortium apprennent les uns des autres sur la fourniture des services dans les domaines techniques Retraite ou réflexion annuelle avec un animateur externe Manuel de réflexion sur le partenariat de CRS

7. PHASE DE MISE EN ŒUVRE : MI-PARCOURS

RESPONSABILITÉS ET RÉSULTATS			CONDITIONS POUR RÉUSSIR		APPRENTISSAGE
Definition	Activités	Produits	Indicateurs de réussite	Piège (ce qu'il ne faut pas faire)	Outils et meilleures pratiques
<p>L'étape où a lieu une évaluation formelle du consortium. Dans l'idéal, elle se passe à mi-parcours, mais cependant beaucoup des activités de cette phase peuvent être faites en continu ou tous les ans. Une évaluation à mi-parcours des activités du projet sera peut-être faite au même moment.</p>	<p>TOUS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se mettre d'accord avec tous les membres sur l'envergure et l'échelle de l'évaluation du consortium • Trouver des consultants selon les besoins • Évaluer les procédures et les pratiques de la gestion, des finances et de l'administration • Réfléchir à la structure, aux rôles, aux responsabilités, aux systèmes et aux processus • Étudier les changements de scénarios ou les chocs (financement, contexte, ce qui aura été appris durant la mise en œuvre, etc.) et aux réponses du consortium • Définir et élaborer un protocole pour partager les bonnes pratiques <p>CHEF DE FILE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Préparer une check-list pour surveiller la mise en œuvre des recommandations • Demander l'avis des bailleurs de fonds <p>SOUS-RÉCIPIENDAIRES/ PARTENAIRES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impliquer le personnel et les bénéficiaires du projet dans l'évaluation du consortium • Préparer des plans d'action qui suivent la mise en œuvre des recommandations • Identifier et partager les bonnes pratiques <p>SIÈGE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire une évaluation de la communication et de la coordination du consortium au niveau des sièges, le cas échéant • Partager les bonnes pratiques avec les organisations sœurs, les bailleurs de fonds et le public 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports • Recommandations de changement • Redéfinition des rôles, processus, stratégies et systèmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Importante participation dans l'évaluation • Le changement est géré efficacement • La gestion, les finances et l'administration sont évaluées par rapport aux normes de CAFE et aux accords du consortium • La performance du consortium est reflétée dans la bonne mise en œuvre du projet • Feedback positif du bailleur de fonds 	<ul style="list-style-type: none"> • Concevoir sans penser à l'utilisation • Ne pas faire d'évaluation à mi-parcours ou la faire trop tard pour pouvoir faire des corrections significatives • Ne pas impliquer tous les membres du consortium dans l'évaluation • Appropriation insuffisante des résultats de l'évaluation • Approche lente et/ou non systématique de la mise en œuvre du changement 	<ul style="list-style-type: none"> • Budget, temps et espace sont prévus pour l'évaluation • Évaluations focalisées • Normes de CAFE • Outils de CRS pour l'évaluation financière • Outils de CRS pour l'évaluation de la capacité organisationnelle • Normes de S&E de CRS • ProPack II

8. CLÔTURE

RESPONSABILITÉS ET RÉSULTATS			CONDITIONS POUR RÉUSSIR		APPRENTISSAGE
Definition	Activités	Produits	Indicateurs de réussite	Piège (ce qu'il ne faut pas faire)	Outils et meilleures pratiques
<p>L'étape où la conclusion du projet est mise en route, ce qui conduit à la cessation des activités de projet et à la fin de la relation contractuelle des uns avec les autres et avec le bailleur de fonds.</p>	<p>TOUS</p> <ul style="list-style-type: none"> Préparer un calendrier pour la clôture du projet, des finances, des capitaux et des fonctions administratives Trouver des consultants pour l'évaluation finale du projet et du consortium Définir l'implication des membres dans l'évaluation finale Mettre en œuvre les stratégies de désengagement qui ont été élaborées auparavant <p>CHEF DE FILE</p> <ul style="list-style-type: none"> Faire la clôture au niveau financier, de la gestion, de l'administration et du programme après les sous-réceptaires Organiser des réunions officielles de clôture avec les bailleurs de fonds, le gouvernement national et d'autres parties prenantes dans le pays <p>SOUS-RÉCEPIENAIRES/ PARTENAIRES</p> <ul style="list-style-type: none"> Faire la clôture au niveau financier, de la gestion, de l'administration et du programme en premier Impliquer le personnel et les bénéficiaires du projet dans l'évaluation finale du consortium Faire des réunions officielles de clôture avec les communautés, les autorités locales et d'autres parties prenantes locales <p>SIÈGE</p> <ul style="list-style-type: none"> Faire la clôture au niveau financier, de la gestion, de l'administration et du programme en dernier Archiver tous les rapports intéressants Impliquer le personnel des sièges du consortium dans l'évaluation du consortium 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation finale avec une étude des rapports de l'évaluation à mi-parcours Documentation des leçons apprises Rapport de fin de projet, leçons apprises et/ou études de cas publiées 	<ul style="list-style-type: none"> Les membres sont prêts à travailler ensemble dans l'avenir Les plans et les outils de clôture sont clairs Pérennité des activités Le bailleur de fonds et les communautés sont satisfaits Les réserves d'audit sont levées 	<ul style="list-style-type: none"> Ne pas prévoir de ressources pour la clôture Couper les ponts Pas d'engagement à continuer à avoir des relations après la fin du consortium Pas de plan de pérennisation Manque de documentation Manque de réflexion 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation du consortium à mi-parcours Faire à la fin du projet un symposium sur la gestion du consortium Documenter la pratique du consortium sous forme d'étude de cas de partenariat Check-list pour la clôture du consortium Pro Pack II

9. SUITE

RESPONSABILITÉS ET RÉSULTATS			CONDITIONS POUR RÉUSSIR		APPRENTISSAGE
Definition	Activités	Produits	Indicateurs de réussite	Piège (ce qu'il ne faut pas faire)	Outils et meilleures pratiques
L'étape où les membres du consortium restent en relation après la fin de la mise en œuvre du projet. Cette phase comprend une préparation pour d'éventuels consortium de suite.	<p>TOUS</p> <ul style="list-style-type: none"> Définir les paramètres pour la poursuite volontaire de relations, comme la communication, la prise de décision et l'implication des différents niveaux de chacune des agences Faire une réflexion sur le partenariat, selon les besoins 	<ul style="list-style-type: none"> Protocole d'accord ou engagement informel à continuer à travailler ensemble Plan pour une collaboration à l'avenir Réunions régulières, formelles ou informelles, entre les membres du consortium 	<ul style="list-style-type: none"> Des ressources privées ou autres sont engagées pour continuer les relations Élaboration de documents de projets non sollicités pour répondre à des besoins identifiés Réunion entre les membres pour rester en contact Réponses conjointe à des RFA dans l'avenir Appliquer ce qui a été appris dans les expériences passées Influencer la direction stratégique des bailleurs de fonds 	<ul style="list-style-type: none"> Abandonner certains membres du consortium S'attarder sur des points négatifs du passé Ignorer les leçons apprises Les membres du consortium sont considérés comme un club exclusif Seuls les partenaires actuels peuvent être membres Limiter les innovations 	<ul style="list-style-type: none"> La mémoire institutionnelle est transmise aux nouveaux employés quand il y a des changements de personnel Guide de mise en œuvre et normes de CAFE Réunions régulières Réunions formelles et informelles Manuel de CRS pour la réflexion sur le partenariat

GLOSSAIRE

À TOUS LES NIVEAUX DE TOUTES LES AGENCES : selon l'organisation, il peut s'agir de tous les bureaux dans le pays hôte (capitale, région, sur le terrain) ainsi que d'autres niveaux de l'organisation : sous-région, région ou siège.

AGENCE DE MISE EN ŒUVRE : organisations locales, nationales et/ou internationales réputées, qualifiées et établies, situées dans la zone ou le pays du projet ; capables de mettre sur pied des projets et d'établir une structure participative de gestion et des relations durables avec les communautés ; capables de gérer des ressources financières.

ALLIANCE : Une association formelle entre des communautés, des organisations ou d'autres groupes pour réaliser un but particulier, dans laquelle ils peuvent apporter des ressources et partager les risques ; souvent associée à la mobilisation sociale, à un large programme d'apprentissage organisationnel et/ou à un plaidoyer pour le changement social.

AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ : le processus d'élaboration d'un plan d'amélioration de la qualité lié à la stratégie, aux buts et aux objectifs de l'organisation pour améliorer ou augmenter l'efficacité d'un programme.

APPRENTISSAGE : cf. *Apprentissage organisationnel*

APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL : c'est l'application et l'institutionnalisation de l'apprentissage qui vient

Merci aux sites Internet et documents de CRS suivants pour leur aide pour la rédaction de ce glossaire : ProPack I et ProPack II ; CRS Europe/Middle East Social Change Glossary ; Google ; USAID ; U.S. General Accounting Office ; Canada Business Services ; National Association of County and City Health Officials ; Ohio State University ; U.S. Environmental Protection Agency ; GlobalGiving ; Businesswords.com ; Special Libraries Association ; Conseil canadien de développement social ; Banque mondiale ; International Institute for Sustainable Development ; Defense Technical Information Center ; Grantsmanship Center ; Beyond Intractability ; Aspiration ; Case Western Reserve University ; Low-Level Radiation Campaign ; Princeton University ; Indian Institute of Management, Bangalore

des expériences de l'organisation, et cela reflète l'effort continu de l'organisation pour travailler de manière plus efficiente et plus efficace afin avoir plus d'impact sur ses objectifs stratégiques.

BÉNÉFICIAIRE/BÉNÉFICIAIRES : une personne ou des personnes dans la zone du projet qui reçoivent les bénéfices, ou les produits du projet ; les bénéficiaires sont souvent ceux qui conçoivent et mettent en œuvre le projet.

BONNES PRATIQUES : les procédures, pratiques et systèmes définis dans des organisations publiques et privées dont on pense qu'elles ont amélioré la performance et l'efficacité d'un consortium dans des domaines particuliers ; ne demandent pas un examen aussi approfondi ni autant de preuves que les meilleures pratiques. (Cf. *meilleures pratiques*)

BUT : terme utilisé pour un changement important et à long terme dans la vie ou les moyens d'existence des personnes dans le domaine du développement auquel le projet du consortium va contribuer.

CADRE DES RÉSULTATS : un organigramme qui présente un instantané des trois niveaux supérieurs de la hiérarchie des objectifs d'un projet et permet de comprendre facilement la portée générale du projet.

CAPACITÉ DE GESTION : représente les systèmes, structures et relations dont dispose l'organisation, à l'intérieur comme à l'extérieur, qui permettent à chaque organisation de mener sa mission et de remplir son rôle ; capacité à gérer les personnes et les processus ; les instruments et mécanismes qui structurent les relations de l'organisation avec la communauté et la société civile.

CAPACITÉ FINANCIÈRE : elle représente les ressources et les relations, internes et externes, des organisations qui permettent à chaque organisation de mener sa mission et de remplir son rôle ; capacité à générer et à administrer des fonds ; les instruments et mécanismes qui structurent les relations entre l'organisation et le financeur.

CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE : la capacité des organisations à entreprendre leur travail ; à réaliser leur mission, à donner vie à leur vision et à remplir leur rôle ; à influencer sur la politique et à fournir les programmes, les services et les activités.

CAPACITÉ TECHNIQUE : l'aptitude des membres du consortium à fournir l'expertise technique correspondant à ce que demande le projet ; l'aptitude du personnel du projet à mettre en œuvre les connaissances techniques demandées.

CHANGEMENT SOCIAL : c'est un processus à long terme, participatif et basé sur des valeurs qui a pour but de faire progresser les sociétés vers la justice et la paix ; les stratégies ciblent les attitudes, les comportements, les relations, les systèmes et les structures.

CHEF DE FILE : l'organisation qui dirige le consortium, au nom de laquelle le document de projet est soumis et à qui le bailleur de fonds verse la subvention ; elle a la responsabilité programmatique et financière des effets du programme.

CHOCS : facteurs externes qui influent sur tous les autres éléments de la mise en œuvre du projet par le consortium, ses systèmes financiers ou ses structures de gestion.

COALITION : groupes ou organisations formels ou informels travaillant ensemble à des objectifs communs,

s'impliquant dans une action ou un plaidoyer en groupe, généralement de façon limitée dans le temps et avec des objectifs spécifiques de changement social.

COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE : un groupe de praticiens ayant des fonctions similaires et utilisant des outils similaires et qui travaille ensemble pendant un certain temps ; en liant l'apprentissage à la performance, elle développe ses propres procédures d'opération et évolue avec le temps ; l'appartenance est basée sur l'intérêt et la hiérarchie dépend de l'expertise.

COMMUNAUTÉ/COMMUNAUTÉS : ensemble de personnes qui ont des caractéristiques communes, comme des similarités géographiques, professionnelles, culturelles, raciales, religieuses ou socioéconomiques ; peut être définie par l'intérêt qu'elles ont dans des problèmes ou des résultats particuliers ou par d'autres liens ; la zone d'action du projet et les personnes dans cette zone.

COMMUNICATION INTERPERSONNELLE : quand des personnes envoient des messages, de l'expéditeur au récepteur, par une communication directe ou indirecte, verbale ou non verbale.

CONFIANCE : le fait de compter sur une personne ou une organisation ou d'être sûr de cette personne ou du fait de son expérience ; croire en l'honnêteté et en la fiabilité des autres ; confiance en une personne ou un plan.

CONFORMITÉ : les membres du consortium agissent selon des normes convenues et acceptées ; quand un membre du consortium respecte totalement ce qui est exigé par les lois, règles et réglementations du contrat ; la performance par rapport aux normes.

CONSORTIUM : une association d'organisations indépendantes généralement formée pour entreprendre un projet particulier qui demande des compétences et des ressources qu'aucun des participants ne possède entièrement à lui seul ; des organisation qui opèrent en

collaboration selon un accord formellement établi, en reconnaissant qu'en tant qu'association formelle, elles sont mieux placées pour obtenir des ressources.

DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL : c'est le processus d'amélioration à long terme de la performance et de l'efficacité d'organisations humaines pour leur permettre de mieux atteindre leurs buts. Il peut s'agir d'incorporer de nouvelles structures, de nouvelles politiques, de nouvelles capacités, de nouveaux outils ou de nouvelles pratiques de travail, entre autres changements.

DIGNITÉ HUMAINE : montrer que tous les être humains possèdent une valeur intrinsèque et méritent un respect inconditionnel, indépendamment de l'âge, du sexe, de l'état de santé, de l'origine sociale ou ethnique, des idées politiques, de l'orientation sexuelle, de la religion ou d'autres caractéristiques visibles ou invisibles.

DIRECTEUR DE PROJET (CHIEF OF PARTY) : personne responsable de l'ensemble de la mise en œuvre du projet ; responsable de la gestion et de la santé financière du projet et/ou du consortium.

EFFICACE : qui produit ou qui est capable de produire le résultat attendu ou qui a un effet marquant ; capable d'atteindre un objectif ; qui réalise ou dépasse ce qui est demandé au niveau du projet, des finances ou de la gestion.

EFFICIENT : qui est efficace sans perte de temps, d'effort ni de dépenses ; capable d'atteindre un objectif ; fonctionnant efficacement ; produisant les résultats désirés avec le moins de gaspillage possible ; un processus qui fournit le produit ou le service demandé au moindre coût.

ENQUETE PRELABLE : enquête approfondie sur une organisation ou une personne, ou sur la performance d'une action ; l'utilisation d'une optique convenue pour analyser des audits financiers, des évaluations de programme et autres formes de collecte de données faits par des experts locaux, nationaux et internationaux,

pour vérifier qu'on peut faire confiance à l'individu ou à l'organisation pour fournir ce qu'il a promis.

ENVERGURE : l'ensemble limité des résultats finaux, ou produits, que le projet entreprend de fournir au sponsor du projet. L'ensemble demandé de résultats ou produits ayant des caractéristiques physiques ou fonctionnelles spécifiées.

ÉVALUATION : une estimation périodique et systématique de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficacité et de l'impact d'un projet sur une population donnée ; basée sur les données collectées durant le suivi ainsi que sur des données tirées d'enquêtes ou d'études supplémentaires pour évaluer les réalisations du projet par rapports aux objectifs fixés.

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE : un feedback fréquent que les gestionnaires donnent au personnel, ou le chef de file aux sous-récepteurs. Ce feedback est constructif et doit permettre une compréhension commune du travail, améliorer la performance et conserver le personnel.

ÉVALUATION DES CAPACITÉS : elle est faite dans le cadre de la conception du projet et durant la planification détaillée de la mise en œuvre pour mesurer la capacité de CRS, des partenaires et de la communauté à mettre en œuvre une stratégie de projets particuliers et les activités qui y correspondent.

ÉVALUATION ORGANISATIONNELLE : elle sert à mesurer la capacité d'une organisation (par ex. : la structure, les ressources et le personnel) à mener un projet prévu.

ÉVALUATION PÉRIODIQUE : évaluation continue de la performance sur la base de critères variés acceptés par tous.

ÉVALUATION PRÉLIMINAIRE/ ÉVALUATION DES CAPACITÉS : Faite dans le cadre de la conception du consortium pour déterminer les points forts et les contraintes de chaque organisation membre.

FOURNITURE DE SERVICES : la manière dont les besoins des bénéficiaires ou de la communauté sont satisfaits ; les types d'assistance apportés dans le cadre du projet, conformément aux exigences du bailleur de fonds et aux priorités du pays hôte.

GESTION DU CHANGEMENT : activités destinées à définir et à inculquer dans une organisation de nouvelles valeurs, attitudes, normes et de nouveaux comportements qui aident à accepter de nouvelles façons de faire le travail et à surmonter la résistance au changement ; recherche d'un consensus entre les clients et les parties prenantes sur des changements spécifiques conçus pour mieux répondre à leur besoin ; planification, test et mise en œuvre de tous les aspects de la transition d'une structure organisationnelle à une autre ou d'un processus d'opération à un autre.

GOVERNANCE : comment la politique et les affaires d'une organisation, d'un consortium ou d'un projet sont planifiées, influencées et menées.

HIÉRARCHIE DES OBJECTIFS : l'organisation verticale des différents niveaux d'objectifs comme dans le cadre des résultats et le Proframe ; un niveau d'objectifs est considéré comme le moyen d'arriver à une fin qui est l'objectif au niveau juste au dessus.

INNOVATION : une nouvelle création, un nouveau processus ou un nouveau service résultant de l'étude et de l'expérimentation ; le fait de réaliser des améliorations en introduisant quelque chose de nouveau ; le fait de convertir des connaissances et des idées en une meilleure mise en œuvre du projet, des produits nouveaux ou améliorés et/ou des services qui sont appréciés par la communauté.

LEÇONS APPRISES : connaissances ou compréhension tirées d'une expérience positive ou négative.

MANUEL DES OPÉRATIONS : présente les systèmes, les structures et les stratégies qui seront utilisés pour gérer le consortium ; rend compte de l'élaboration des procédures

opérationnelles pour qu'elles puissent être transmises aux futurs employés du projet ; contient des informations cruciales sur l'organisation et des instructions détaillées pour les procédures opérationnelles clés.

MEILLEURES PRATIQUES : des procédures, pratiques et systèmes définis dans des organisations publiques ou privées qui fonctionnent exceptionnellement bien et sont généralement considérés comme améliorant la performance et l'efficacité d'une organisation dans des domaines particuliers. En réussissant à déterminer et à appliquer les meilleures pratiques, on peut diminuer les frais et améliorer l'efficacité organisationnelle dans le consortium et dans les organisations. (Cf. *bonnes pratiques*)

MISSION : brève déclaration de l'objet d'une organisation ; une présentation claire et succincte des raisons d'exister d'une entreprise.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES : l'objet central du projet, décrit comme les bénéfices remarquables ou significatifs qui sont vraiment réalisés et dont les groupes ciblés jouissent à la fin du projet.

PARTENARIAT : c'est une relation basée sur des valeurs et des principes communs et soutenu par des buts et des ressources partagés, ce qui a pour résultat un changement positif dans la vie des gens.

PARTICIPANTS DU PROGRAMME : cf. bénéficiaire

PARTIE PRENANTE : quelqu'un qui a un enjeu ou un intérêt dans l'effet du projet ou quelqu'un qui est affecté par le projet ; il peut s'agir du sponsor, du bailleur de fonds, de la communauté ou des bénéficiaires individuels.

PLAN D'URGENCE : une autre action possible si les choses ne se passent pas comme prévu ou si un résultat prévu ne se matérialise pas ; un plan pour réagir à l'impossibilité d'utiliser un système pour cause de catastrophe comme une inondation, un incendie, un virus informatique, le

départ imprévu d'employés indispensables, etc. ; ce plan contient des procédures de réponse à l'urgence et de retour à la normale.

PLAN DÉTAILLÉ DE MISE EN ŒUVRE (DIP) : ensemble de calendriers, plans, cibles et systèmes mis à jour et qui est suffisamment détaillé pour permettre une mise en œuvre facile et efficace du projet. Il est rédigé après l'approbation et le financement du document de projet et avant le début la mise en œuvre. Les DIP peuvent être faits annuellement ou pour la durée du projet. S'il est fait pour la durée du projet, le DIP devra quand même être révisé et mis à jour tous les ans.

PROBLÈMES FONDAMENTAUX : problèmes qui doivent être résolus avant de pouvoir mener d'autres actions.

PROCESSUS : une procédure ou une ligne de conduite particulières destinées à atteindre un résultat ; une séquence de changements qui a lieu naturellement ou qui a été prévue ; une méthode pour faire quelque chose, comprenant des étapes ou des opérations qui sont généralement ordonnées et/ou interdépendantes.

PROCESSUS CONTINU D'AMÉLIORATION DE LA GESTION : appliquer ce qui a été appris au niveau organisationnel à la gestion financière et programmatique du consortium pour améliorer la qualité et la performance de l'organisation ; il s'agit d'améliorer les effets et la satisfaction des bailleurs de fonds et des bénéficiaires en améliorant constamment et progressivement les procédures de gestion.

PROCESSUS DE RENFORCEMENT MUTUEL : système qui permet de s'attaquer aux difficultés de façon globale dans le cadre de réponses imbriquées pour répondre à une préoccupation ou à un problème du consortium ; une façon d'opérer dans laquelle un aspect des fonctions d'une organisation est appuyé et renforcé par un autre.

PROFRAME : « Cadre du projet et du programme », outil de planification aidant à la conception, à la mise en œuvre et au suivi et évaluation du projet.

PROJET : Une entreprise avec un début et une fin, mise en œuvre par des personnes pour atteindre des buts définis dans des contraintes définies de temps, de ressources et de qualité.

PROTOCOLE D'ACCORD : document reflétant ce que les parties comprennent toutes deux des raisons pour lesquelles chacune est entrée dans le consortium, leurs attentes et le rapport qu'auront les parties l'une avec l'autre ; ce document est produit grâce à un processus de discussion et de négociation.

PROTOCOLE D'ACCORD DE FINANCEMENT : accord conclu entre CRS et le bailleur de fonds du projet. Les protocoles d'accord de financement peuvent aussi être appelés accords de subvention, protocoles d'accord de financements coopératifs ou autorisations de transfert (pour les projets du Titre II)

PROTOCOLE DE COMMUNICATION : un ensemble de suggestions, de règlements ou de règles qui gouvernent la manière dont les informations doivent être partagées entre les membres du consortium, selon la hiérarchie, les besoins d'informations ou d'autres critères.

PROTOCOLE DE PRISE DE DÉCISIONS : stipule généralement qu'il faut arriver à une compréhension commune du problème et des solutions possibles. Définition claire de la prise de décision et de qui prendra la décision avec un calendrier pour la résolution du problème ou la prise de décisions.

RECHERCHE BASÉE SUR LES FAITS : elle vise à trouver un juste équilibre entre une bonne théorie et des faits empiriques pour prendre des décisions.

RÉSEAU : un système interconnecté de personnes ou d'organisations qui travaillent en collaboration pour améliorer la communication et les connexions ou pour faire progresser les objectifs de développement.

RESPECT MUTUEL : être traité avec considération et estime et traiter les autres de la même façon ; tenir compte des sentiments des autres ; se traiter les uns les autres avec dignité.

RESPONSABILISÉ/RESPONSABILISATION : L'idée que les membres du consortium ont la responsabilité d'utiliser les résultats du projet pour vérifier que leur projet est en voie de réaliser les objectifs stratégiques ; la capacité et la responsabilité qu'a une agence, une institution ou un gouvernement de justifier et d'expliquer ses actions ainsi que le droit du public à avoir l'explication complète des raisons justifiant ces actions.

RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES : changements attendus dans le comportement des participants quand on aura réussi à fournir les produits.

RISQUE : les effets conjugués des chances qu'aient lieu certaines choses qui auront un effet négatif sur les objectifs du projet ; le degré d'exposition aux événements négatifs et leurs conséquences probables.

RÔLE : la fonction ou les actions et activités qui sont assignées à une personne ou à un groupe ou qui sont exigées ou attendues d'elle.

SOUS-RÉCIPIENDAIRE PRINCIPAL : il peut s'agir d'une ONG nationale ou internationale qui a un rôle majeur dans la gestion et met en œuvre des portions importantes du projet ; selon la valeur totale du projet, un consortium peut avoir plusieurs sous-récepteurs principaux qui sont membres de l'équipe de gestion du consortium. (Cf. *sous-récepteur secondaire*)

SOUS-RÉCIPIENDAIRE SECONDAIRE : il peut s'agir d'une ONG nationale ou internationale responsable de la mise en œuvre sur le site sous la direction du chef de file ou d'un sous-récepteur principal. Tout en possédant une expertise et en étant acceptée par la communauté, elle peut ne pas avoir suffisamment de capacités en gestion, finances ou techniques, pour jouer le rôle de

sous-récepteur principal. Il peut aussi s'agir d'une ONG internationale pour de grandes subventions. (Cf. *Sous-récepteur principal*)

STRATÉGIE/ STRATÉGIES : le processus par lequel un consortium prévoit son travail et élabore des buts, objectifs et plans d'action pour réaliser cet avenir.

STRUCTURE : la structure et/ou la hiérarchie d'une organisation et la manière dont ses éléments fonctionnent ensemble pour atteindre des buts communs.

SYNERGIE : l'action conjointe simultanée de parties distinctes qui, ensemble, ont un effet total plus important que la somme de leurs effets individuels ; la combinaison de facteurs qui multiplie chacun les effets de l'autre ou des autres au lieu de simplement s'additionner à eux.

TRANSPARENT : un processus ouvert, clair et sans équivoque qui encourage la participation et/ou la prise de conscience par tous les membres du consortium des politiques, procédures, décisions prises et autres facteurs clés pour la réussite du projet.

VALEURS : convictions profondes d'une personne, d'un groupe social ou d'une organisation, qui ont une grande importance émotionnelle ; principes directeurs généraux qui doivent gouverner toutes les activités ; elles offrent une base pour agir et communiquent ce qui est attendu de la participation.

VALEURS OU POLITIQUES ORGANISATIONNELLES NON NÉGOCIABLES : positions d'une organisation membre qui sont fondamentales à son identité et ne peuvent pas être changées pour s'adapter aux rôles, processus ou structures du consortium ; valeurs, questions légales ou politiques qu'une organisation ou un consortium considère comme tellement importantes pour le consortium ou pour les membres du consortium que ces questions doivent être abordées avant toute autre question.

Feedback sur CAFE

Feedback sur CAFE

Chers collègues

Les éditeurs de CAFE aimeraient que vous leur donniez votre opinion sur l'utilisé et la clarté du manuel CAFE et de ses différents éléments. Nous prévoyons de réviser CAFE sur la base du feedback des utilisateurs. Veuillez demander aux membres du consortium qui ont participé de remplir ce formulaire. Vous pouvez envoyer les réponses par e-mail ou par fax à Sarah Ford sford@crs.org fax : +1-410-234-3178 ou par e-mail à Christopher Michael Reichert crsreichert@gmail.com. Nous vous remercions de votre feedback.

Les éléments suivants sont-ils complets et, sinon, qu'y ajouteriez-vous ?

- a. Normes de CAFE
- b. Fiches de référence
- c. Guide de mise en œuvre

Les éléments suivants sont-ils clairs et, sinon, comment faudrait-il les exprimer autrement ?

- d. Normes de CAFE
- e. Fiches de référence
- f. Guide de mise en œuvre

Comment CAFE a-t-il été ou pourrait-il être utile à votre consortium ?

Que pourrait-on faire pour encourager la diffusion et l'adoption ou l'utilisation de CAFE ?

Comment CAFE complète-t-il d'autres ressources en votre possession ? Veuillez faire la liste de ces ressources et de ces outils

Quelles références ou quelle documentation d'appui suggéreriez-vous pour aider à mieux comprendre et utiliser CAFE ?

Atelier d'une demi-journée sur CAFE, Document 1

Normes du Consortium Alignment Framework for Excellence (Cadre pour la formation de consortiums d'excellence)

Toutes les composantes du consortium : buts, stratégie, structure, rôles, processus, interpersonnel et apprentissage sont prévues pour se renforcer mutuellement

Composante (Aspect du consortium)	Normes (Description mesurable, claire et concise d'un état désiré)	Échelle de notation 1 = la norme est rarement atteinte 2 = la norme est quelquefois atteinte 3 = la norme est généralement atteinte 4 = la norme est presque toujours atteinte 5 = la norme est dépassée
1. Buts La définition commune de l'objet du consortium.	Le consortium a : a. une vision commune pour le consortium, qui est comprise et acceptée par tous les niveaux de toutes les agences (par ex. pays, région, siège) b. des critères communs pour définir l'excellence dans la gestion interne du consortium, au niveau programmatique, financier et de la gestion. c. une responsabilisation pour la fourniture des services aux communautés et/ou aux participants du projet, pour le respect des exigences des bailleurs de fonds et la responsabilité les uns envers les autres.	
2. Stratégie Définit les plans et les tactiques du consortium	La direction du consortium s'est accordée sur : a. des systèmes financiers, administratifs et de gestion basés sur les besoins du consortium et les points forts de chacune des agences. b. des approches techniques appropriées, basées sur les besoins révélés par l'évaluation initiale, en ligne avec les buts de la communauté, les buts au niveau national et ceux des bailleurs de fonds. c. un plan d'urgence pour répondre à des chocs imprévus subis par le projet ou le consortium.	
3. Structure Fournit un cadre qui organise les ressources pour aider à la fourniture des services, la responsabilisation et la prise de décisions	Les structures du consortium : a. garantissent et soutiennent l'efficacité et l'efficience à tous les niveaux du consortium, dans la gouvernance, le projet et la gestion financière. b. sont documentées par un organigramme formel et reconnu par tous et qui représente tous les niveaux du consortium et de chacune des agences c. répondent aux besoins et aux demandes des participants du projet et des bailleurs de fonds d. une responsabilisation pour la fourniture des services aux communautés et/ou aux participants du projet, pour le respect des exigences des bailleurs de fonds et la responsabilité les uns envers les autres. créent une synergie en capitalisant sur les structures organisationnelles des membres et permettent une large participation à l'intérieur du consortium	
4. Rôles Définit les tâches, l'autorité, les actions et les produits attendus des membres du consortium.	Les rôles du consortium sont : a. basés sur les capacités de chacune des agences et sur les besoins du consortium b. associés à des responsabilités dans un processus de renforcement mutuel c. basés sur le besoin du consortium et assignés selon les capacités déterminées par l'évaluation initiale afin de pousser au maximum la fourniture des services d. une responsabilisation pour la fourniture des services aux communautés et/ou aux participants du projet, pour le respect des exigences des bailleurs de fonds et la responsabilité les uns envers les autres. ils prennent en compte les valeurs ou les politiques non négociables de chacun des membres e. acceptés à tous les niveaux de chaque agence (pays, région, siège) et documentés formellement	

<p>5. Processus Documente les mécanismes qui créent et favorisent un environnement favorable pour le consortium.</p>	<p>Il y a à l'intérieur du consortium un accord mutuel pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. un manuel d'opérations qui documente les processus et les procédures de l'administration, des finances et des ressources humaines pour rester en accord avec le droit national et les exigences des bailleurs de fonds b. un processus d'évaluation de la performance basé sur la responsabilisation, qui juge ce qui a été fait par rapport aux ressources c. des protocoles de résolution de conflits, de communication et de prise de décisions qui renforcent la transparence et la responsabilisation à tous les niveaux du consortium
<p>6. Interpersonnel Décrit les interactions entre les individus et les institutions.</p>	<p>Le personnel, les employés et les procédures du consortium :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. respectent la dignité humaine de toute personne (membre du consortium, participant au projet, partie prenante, etc.) quels que soient l'organisation, le poste, la responsabilité ou l'identité de la personne b. accomplissent les actions du consortium dans la transparence, la rapidité et le respect c. travaillent à bâtir un consortium basé sur la confiance et le respect mutuel, en donnant constamment l'exemple d'un comportement interpersonnel positif et en encourageant un tel comportement d. lorsqu'ils représentent le consortium, mettent les besoins et l'identité du consortium avant les besoins individuels des organisations
<p>7. Apprentissage Met en route un processus de réflexion qui résulte en un changement basé sur l'expérience et les faits.</p>	<p>Le consortium :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. alloue des ressources suffisantes pour le suivi, l'évaluation, l'apprentissage et les systèmes de gestion des connaissances b. encourage les employés à apprendre, changer et innover c. crée et maintient une culture qui améliore continuellement ses pratiques de gestion en se basant sur les leçons apprises, qu'il s'agisse d'échecs ou de réussites

Atelier d'une demi-journée sur CAFE, Document 2

Questions de feedback sur les normes de CAFE

Veuillez envoyer ces formulaires de feedback à Sarah Ford sford@crs.org à Christopher Michael Reichert crsreichert@gmail.com. Merci

Les normes de CAFE sont-elles complètes et, sinon, quelles normes ajouteriez-vous ?

Les normes de CAFE sont-elles claires et, sinon, comment faudrait-il les exprimer autrement ?

Comment ces normes pourront-elles être utiles à votre consortium ?

Comment votre consortium et votre ONG se sentent-ils responsables par rapport à ces normes ?

Comment ces normes complètent-elles d'autres ressources dont vous disposez ? Veuillez faire la liste de ces ressources

Quelles références ou quelle documentation d'appui suggéreriez-vous pour aider à mieux comprendre et utiliser ces normes ?




Depuis 1943, Catholic Relief Services a le privilège de servir les pauvres et les déshérités à l'étranger. Sans tenir compte de la race, de la religion ni de la nationalité, CRS apporte une assistance d'urgence à la suite des catastrophes naturelles ou causées par l'homme. Grâce à des projets de développement dans des domaines tels que l'éducation, la paix et la justice, l'agriculture, la microfinance, la santé et le VIH/Sida, CRS travaille à faire respecter la dignité humaine et à promouvoir une meilleure qualité de vie. CRS travaille aussi partout aux États-Unis pour mieux faire connaître aux catholiques et autres personnes intéressées les problèmes de paix et de justice internationales afin qu'ils agissent dans ce sens. Ses programmes et ses ressources répondent à l'appel des évêques des États-Unis qui demandent de vivre dans la solidarité, comme une seule famille humaine, par delà les frontières, les océans et les différences de langues, de cultures et de conditions économiques.

Catholic Relief Services
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201 USA

©2008 Catholic Relief Services — Conférence des évêques catholiques des États-Unis.

Conception graphique de Valerie Sheckler
Traduit par Odile Adjavon

La publication de cette étude de cas a été rendue possible par l'aide généreuse du peuple américain par l'intermédiaire du Bureau pour la démocratie, le conflit et l'assistance humanitaire de Food for Peace de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) dans le cadre de la Subvention de développement des capacités institutionnelles du CRS (AFP A-00-03-00015-00). Le contenu de cet ouvrage ne reflète pas nécessairement les vues de l'USAID ni du Gouvernement des États-Unis.



Le Cadre pour la formation de consortiums d'excellence (Consortium Alignment Framework for Excellence (CAFE) aide Catholic Relief Services (CRS) et ses partenaires à améliorer leur capacité à former des consortiums solides qui répondent aux besoins des plus vulnérables et aux exigences des bailleurs de fonds tout en renforçant les relations entre les partenaires. La priorité de CAFE est d'aider les fonctions de gestion, de finances et d'administration d'un consortium à être efficaces et efficientes et à soutenir les buts du projet, les besoins de la communauté et les intentions des bailleurs de fonds. CAFE a été créé conjointement par le personnel de CRS et ses partenaires, avec la contribution du personnel des sièges.



228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201-3413 USA
Tel: 410.625.2220 • www.crs.org