

Alliance ACT

Stratégie de développement des capacités et d'apprentissage

«Favoriser une culture de l'apprentissage
appliqué»

Adoptée par le Comité directeur de l'Alliance ACT

Mai 2015

Table des matières

1.	Introduction.....	3
1.1	Contexte.....	3
1.2	Objectif.....	3
1.3	Valeurs.....	4
1.4	Définition du développement des capacités dans l'Alliance ACT	5
1.5	Lien avec le Plan stratégique d'ACT	5
2.	Élaboration de la nouvelle Stratégie de développement des capacités et d'apprentissage	6
2.1	Enseignements de l'évaluation de l'Initiative de développement des capacités (IDC).....	6
2.2	Éléments clés de la nouvelle stratégie	6
3.	Orientation stratégique du développement des capacités.....	8
3.1	Cadre du développement des capacités	8
3.2	Objectif du développement des capacités	9
3.3	L'approche du développement des capacités: une culture de l'apprentissage appliqué.....	9
4.	Domaines prioritaires du développement des capacités.....	10
4.1	Perfectionnement du leadership.....	10
4.2	Développement des forums.....	12
4.3	Capacités favorisant les résultats.....	14
5.	Rôles et responsabilités relatifs à la mise en œuvre de la stratégie.....	15
5.1	Rôle des membres	15
5.2	Rôle des forums	16
5.3	Rôle du Comité directeur.....	16
5.4	Rôle des groupes consultatifs et communautés de pratique.....	16
5.5	Rôle du Secrétariat.....	17

1. Introduction¹

1.1 Contexte

Le développement des capacités se manifeste de différentes manières au sein de l'Alliance ACT. Certains membres développent leurs propres capacités à l'aide de leurs propres ressources, mobilisées au niveau local, d'autres développent leurs capacités avec l'appui offert par d'autres membres d'ACT, et d'autres encore développent leurs capacités avec l'appui fourni par des partenaires extérieurs à l'Alliance ACT. Pour certains, développer les capacités consiste à vouloir changer l'organisation, soit au niveau du membre individuel, soit au niveau du forum. Il peut s'agir des capacités internes de l'organisation (vision, mission, stratégies, etc.) ou des capacités dans le domaine des relations extérieures, afin de favoriser des liens avec des acteurs extérieurs à l'organisation. Pour d'autres, le développement est davantage axé sur les capacités techniques dans les divers domaines sur lesquels l'Alliance travaille, dans les trois piliers de l'Alliance que sont l'action humanitaire, le développement et le plaidoyer. La présente Stratégie vise à proposer un cadre de développement des capacités commun à l'ensemble de l'Alliance, en mettant l'accent – dans une perspective stratégique – sur les domaines du renforcement du leadership, du développement des forums et du développement des capacités favorisant les résultats, au moyen d'une approche reposant sur l'apprentissage appliqué.

Dans le passé, ACT International, puis l'Alliance ACT, ont adopté différentes approches du développement des capacités. Entre 1998 et 2004, c'est essentiellement le programme de Formation à la gestion des urgences (Emergency Management Training, EMT) qui a assuré le développement des capacités. En 2002, une évaluation a conclu que si la formation était d'excellente qualité, elle profitait en grande partie à des individus et non pas aux organisations membres pour lesquelles ceux-ci travaillaient. Dans le sillage de cette évaluation et avec la volonté de placer le développement des capacités «*au cœur du travail d'ACT*»², l'Initiative de développement des capacités (IDC) a été mise au point pour aider les membres et forums d'ACT à entamer un processus d'évaluation de l'organisation, devant mener à l'élaboration d'un plan de développement des capacités et à la mise en œuvre de ce plan. L'IDC s'est déroulée de 2008 à 2013 et plusieurs membres et forums ont utilisé l'outil d'évaluation des capacités organisationnelles (OCA) pour évaluer leurs capacités puis se sont efforcés de mobiliser des fonds pour mettre en œuvre diverses activités de développement des capacités. L'évaluation de l'IDC a connu son point d'orgue en 2013 avec un «atelier d'apprentissage et de stratégie en matière de développement des capacités», qui a conclu que si les répercussions de l'IDC étaient importantes pour les membres qui ont suivi le processus, le faible taux de mobilisation des membres s'est traduit par des répercussions plus faibles qu'on ne l'espérait sur les capacités globales de l'Alliance. En outre, la composante «partage des connaissances» de l'IDC a été en grande partie occultée par l'élaboration et la mise en œuvre de l'outil d'évaluation des capacités organisationnelles.

La présente Stratégie a pour objectif d'exploiter les leçons tirées de l'évaluation de l'IDC et de renforcer volontairement les domaines clés de capacité de l'Alliance au moyen d'une approche fondée sur l'apprentissage appliqué.

¹ Toutes les fonctions dont il est fait mention dans le présent document peuvent être exercées indifféremment par des femmes ou des hommes, quel que soit le genre grammatical des termes français employés.

² Borton, John (2001) «Putting Capacity Development at the heart of ACT's work»

1.2 Objectif

La présente Stratégie de développement des capacités et d'apprentissage a pour objectif de fournir un cadre commun de développement des capacités à l'ensemble de l'Alliance ACT. Elle vise à définir les domaines d'intervention clés dans une optique transversale dans le but de développer une culture de l'apprentissage appliqué dans toute l'Alliance, afin d'améliorer la qualité de notre travail.

Les employés du Secrétariat d'ACT utiliseront ce document pour guider leur travail dans le domaine du développement des capacités, en particulier quand il s'agira d'appliquer une approche d'apprentissage à l'ensemble du travail que nous faisons.

Les membres d'ACT, les forum, la gouvernance et d'autres acteurs clés d'ACT, comme les communautés de pratique et les groupes consultatifs, peuvent utiliser ce document pour comprendre la nouvelle approche du développement des capacités au sein de l'Alliance et pour déterminer où ils peuvent contribuer au mieux au développement des capacités et au développement d'une culture de l'apprentissage au sein de l'Alliance.

1.3 Valeurs

L'une des valeurs fondamentales de notre Alliance est que *« nous croyons que nous sommes appelés à manifester l'amour miséricordieux de Dieu pour tous les humains et à œuvrer à l'établissement d'une communauté humaine réconciliée. Nous ne le communiquons jamais aussi bien que quand nous travaillons ensemble. Ainsi:*

- *Nous voulons écouter les autres membres, leur communiquer nos expériences et nous enrichir des leurs, afin d'améliorer la qualité de notre travail et d'exploiter la riche diversité de notre Alliance;*
- *Notre coopération nous permet d'établir des relations, de renforcer notre efficacité et d'éviter tout double emploi;*
- *Nous reconnaissons et apprécions les dons uniques accordés à chacun de nous;*
- *Nous donnons la priorité au rôle des Églises locales et à leurs ministères lorsque nous apportons une aide humanitaire ou au développement pour répondre aux besoins de leur communauté locale;*
- *Nous contribuons à cette vision en intégrant, dans nos activités humanitaires et de développement, les dimensions de la défense des causes, du développement des capacités, de l'accompagnement spirituel, de l'édification de la paix et de l'aide psychosociale.»³*

Les valeurs suivantes étayent notre travail de développement des capacités dans l'Alliance:

- **Confiance:** nous nous efforçons de faire confiance les uns aux autres afin de pouvoir apprendre ensemble dans un espace sûr
- **Honnêteté et ouverture:** nous pouvons être honnêtes et ouverts au sujet de nos échecs et de nos réussites, afin que nous puissions tous apprendre pour améliorer continuellement nos façons de

³

Document de Fondation de l'Alliance ACT (2009), p. 3

faire

- **Absence d'exclusive:** les perspectives d'apprentissage au sein de l'Alliance sont ouvertes à toutes et à tous
- **Complémentarité:** nous nous efforçons de nous soutenir les uns les autres dans notre parcours d'apprentissage en partageant nos ressources et expériences pour un objectif commun

1.4 Définition du développement des capacités dans l'Alliance ACT

Le développement des capacités est un concept complexe et il n'existe pas en tant que tel de définition communément admise. Il existe en effet au sein de l'Alliance plusieurs définitions différentes. Cependant, certaines caractéristiques propres au développement des capacités se retrouvent dans de nombreuses définitions proposées et peuvent nous aider à mieux comprendre ce que nous voulons dire par développement des capacités au sein de l'Alliance ACT. Notamment:

- Le développement des capacités est un processus de changement à long terme et non pas une intervention ponctuelle
- Le développement des capacités a lieu aux niveaux de l'individu, de l'organisation et de la société et ces trois niveaux sont souvent imbriqués
- La capacité organisationnelle comprend les capacités du programme (aptitude à réaliser les objectifs, ou «capacités à faire»), les capacités internes de l'organisation (vision, mission, stratégies, structure, etc., ou «capacités à être»), ainsi que les capacités dans le domaine des relations extérieures (liens avec des acteurs externes à l'organisation, ou «capacités à entretenir des relations»).
- Le développement des capacités sert à renforcer l'aptitude à atteindre les objectifs, autrement dit, une capacité améliorée n'est pas une fin en soi.

Ainsi, la définition du développement des capacités qu'on peut concrètement appliquer à l'Alliance ACT est la suivante:

«Processus à long terme d'apprentissage et d'amélioration continus des aptitudes relatives aux façons de "faire", d'"être" et d'"entretenir des relations" des individus, membres et forums au sein de l'Alliance pour tendre à l'amélioration de la qualité dans notre travail dans les domaines de l'action humanitaire, du développement et de la défense de causes, dans le but de parvenir à une vie de plénitude et de dignité pour toutes et tous.»

1.5 Lien avec le Plan stratégique d'ACT

La Stratégie globale de l'Alliance ACT 2015-2018 met en avant les objectifs suivants, qui contribuent à une vie de plénitude et de dignité pour toutes et tous:

Objectif n° 1: Dignité humaine

Objectif n° 2: Résilience communautaire

Objectif n° 3: Pérennité écologique

Objectif moteur: Une alliance forte

La présente Stratégie de développement des capacités et d'apprentissage a été mise au point en premier lieu à l'appui de l'objectif moteur, dans la mesure où elle vise à définir comment l'apprentissage va contribuer à la réalisation d'une «vie de plénitude et de dignité pour toutes et tous» au niveau de la construction d'une alliance forte. Elle offre en outre un cadre d'appui au développement des capacités et à l'apprentissage sur un plan plus technique pour les trois objectifs principaux que sont la dignité humaine, la résilience communautaire et la pérennité écologique. Cela permettra de veiller à ce que le développement des capacités – en mettant l'accent sur l'apprentissage appliqué – soit intégré à l'ensemble du travail de l'Alliance.

2. Élaboration de la nouvelle Stratégie de développement des capacités et d'apprentissage

2.1 Enseignements de l'évaluation de l'Initiative de développement des capacités (IDC)

L'évaluation de l'Initiative de développement des capacités a eu lieu à la fin de l'année 2013. Pour l'élaboration de cette nouvelle Stratégie de développement des capacités et d'apprentissage de l'Alliance, on a cherché à tirer des leçons de l'expérience de l'IDC en s'appuyant sur les solides fondations posées dans le passé. Les enseignements clés suivants ont été tirés du rapport d'évaluation de l'IDC et ont eu une influence notable sur l'élaboration de la présente Stratégie:

- Le projet de développement des capacités doit s'efforcer de ménager des espaces permettant l'expérimentation, l'échec et l'apprentissage;
- Le projet de développement des capacités doit être réalisé de façon collective, sans reposer lourdement sur une seule personne et en évitant de devenir un projet isolé;
- Le projet de développement des capacités doit être davantage axé sur les êtres humains, les relations et l'esprit et non pas sur les outils et les évaluations, et éviter de dépendre de la traduction d'outils et de documents complexes;
- Le projet de développement des capacités doit directement s'adresser aux mentalités qui cherchent à le faire échouer et s'efforcer d'offrir aux personnes engagées dans le développement des capacités au sein de l'Alliance un esprit de communauté, un appui et de l'inspiration;
- Le projet de développement des capacités doit trouver comment apporter de l'aide et des éléments de réflexion aux membres et aux forums en crise, leurs capacités actuelles étant actuellement très faibles.⁴

En outre, «l'atelier d'apprentissage et de stratégie en matière de développement des capacités» qui s'est tenu dans le cadre de l'évaluation de l'IDC en décembre 2013 à Genève a contribué de façon notable à

⁴ Capacity Development at a Crossroads – An evaluation of the ACT Alliance Capacity Development Initiative (2008 – 2013 and foundations for the future (2014) p. 44-47

l'élaboration de la présente Stratégie. Après un processus de réflexion collective sur les conclusions de l'évaluation, les participants de toute l'Alliance ont consacré une journée à définir les domaines stratégiques clés du futur travail de développement des capacités. À l'issue de ce processus, les domaines de l'apprentissage, de la formation du leadership et du renforcement des forums se sont nettement dégagés.

2.2 Éléments clés de la nouvelle stratégie

Après analyse des conclusions de l'évaluation de l'IDC, la nouvelle Stratégie de développement des capacités et d'apprentissage au sein de l'Alliance apporte des changements importants. Les éléments clés figurent ci-après:

- La Stratégie de développement des capacités doit être liée au nouveau Plan stratégique de l'Alliance, par un appui au développement des capacités non seulement sur le plan des résultats mais aussi sur le plan du développement institutionnel de l'Alliance ACT, en mettant l'accent en premier lieu sur le leadership et le développement des forums.
- Il est important de relier la Stratégie développée au niveau de l'Alliance aux processus locaux et régionaux par lesquels les membres et forums participent déjà à des activités de développement des capacités. À l'avenir, nous voyons le développement des capacités comme une initiative continue d'ACT et non pas comme une initiative sous la forme d'un projet. Ainsi, nous voulons que l'Alliance soit un espace où se développe un sentiment de communauté et où les membres et forums peuvent trouver soutien et inspiration.
- La nouvelle Stratégie doit s'efforcer de ne pas formuler trop de prescriptions sous la forme d'activités spécifiques. Au contraire, elle doit être un cadre large que les différents acteurs de l'Alliance (forums, Secrétariat, gouvernance, groupes consultatifs, communautés de pratique, membres, etc.) peuvent contextualiser et mettre en pratique de la façon qui leur semble la plus adaptée.
- L'apprentissage appliqué sera l'un des fondements de la nouvelle Stratégie de développement des capacités. La Stratégie vise à développer une culture d'apprentissage appliqué dans l'ensemble de l'Alliance. Pour que l'apprentissage soit utile et efficace, nous voyons le développement des capacités comme un moyen d'expérimenter et même de tirer des leçons des échecs.

3. Orientation stratégique du développement des capacités

3.1 Cadre du développement des capacités

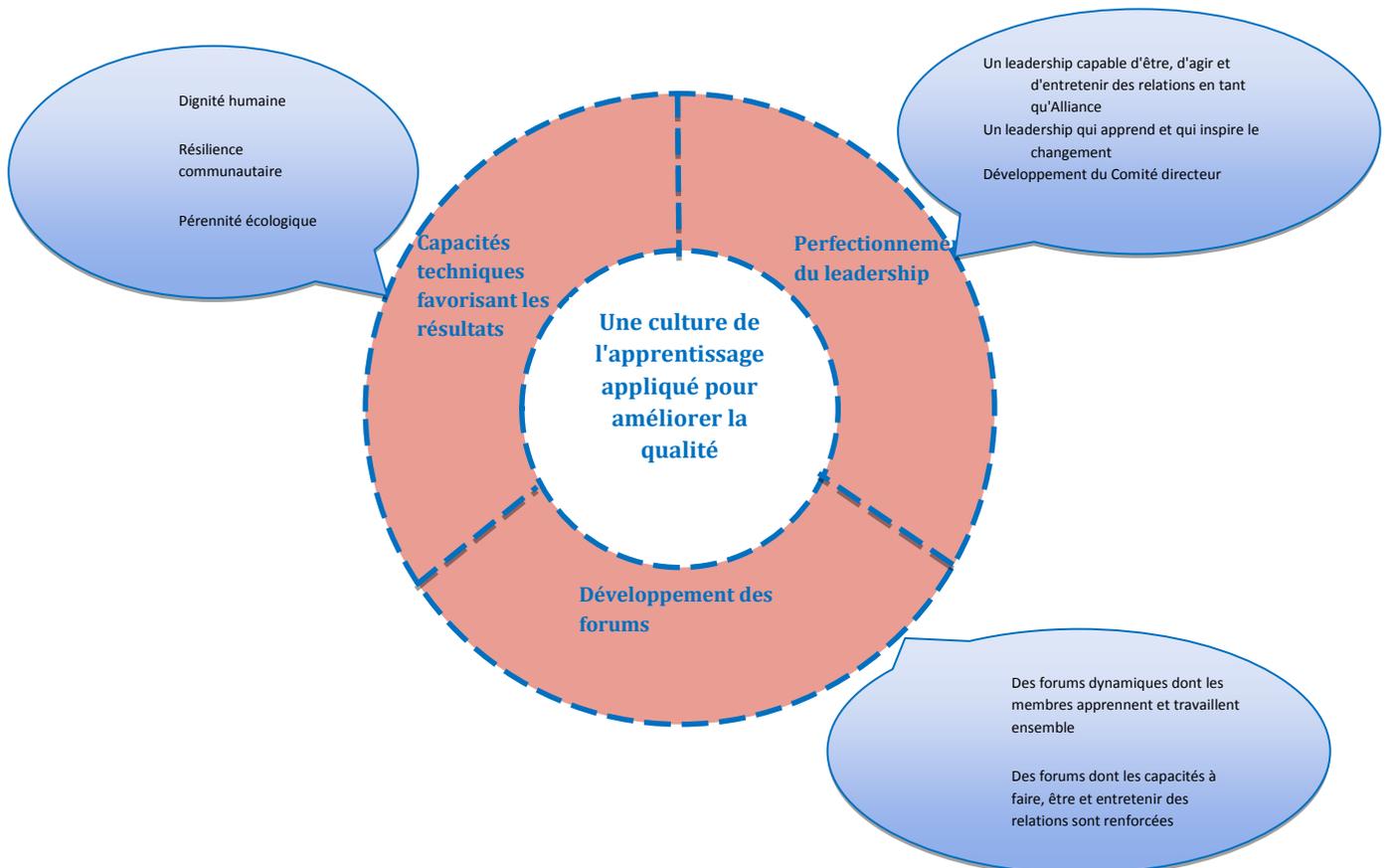


Figure 1: Cadre de développement des capacités d'ACT

L'apprentissage est au cœur du nouveau cadre de développement des capacités de l'Alliance. L'objectif global de toutes nos activités en matière de développement des capacités est, à terme, d'améliorer la qualité de notre travail.

Dans tous les aspects du travail de l'Alliance, il conviendra de favoriser une culture de l'apprentissage appliqué comme approche permettant de parvenir à ce résultat. Les pointillés entourant le cercle intérieur symbolisent cette approche d'apprentissage, qui se diffuse dans tous les aspects du travail de développement des capacités de l'Alliance.

Pour la période stratégique 2015-2018, l'accent sera spécifiquement mis sur trois domaines principaux du développement des capacités. Il s'agit notamment de renforcer les capacités de nos dirigeants, de développer les capacités de nos forums et de développer nos capacités techniques pour donner des résultats dans les trois objectifs stratégiques de l'Alliance.

Les pointillés figurant entre ces trois aspects principaux signifient que ces domaines se recoupent largement et que chacun d'eux renforce les deux autres. Par exemple, le développement des forums implique de développer les capacités des responsables des forums et de renforcer les capacités techniques favorisant les résultats. De même, le perfectionnement du leadership dans les communautés de pratique techniques permettra de développer les capacités de l'alliance pour ce qui est des capacités techniques favorisant les résultats.

Les pointillés entourant le cercle extérieur nous rappellent que le développement des capacités et le travail d'apprentissage de l'Alliance n'est pas un système fermé. Il y aura beaucoup à apprendre de notre environnement pour améliorer la qualité de notre travail.

3.2 Objectif du développement des capacités

Le principal objectif du développement des capacités au sein de l'Alliance ACT est le suivant:

«Améliorer la qualité du travail de l'Alliance ACT visant à assurer une vie de plénitude et de dignité pour tous, en contribuant au développement des capacités de nos dirigeants, de nos membres et de nos forums dans le cadre d'une culture de l'apprentissage appliqué»

3.3 L'approche du développement des capacités: une culture de l'apprentissage appliqué

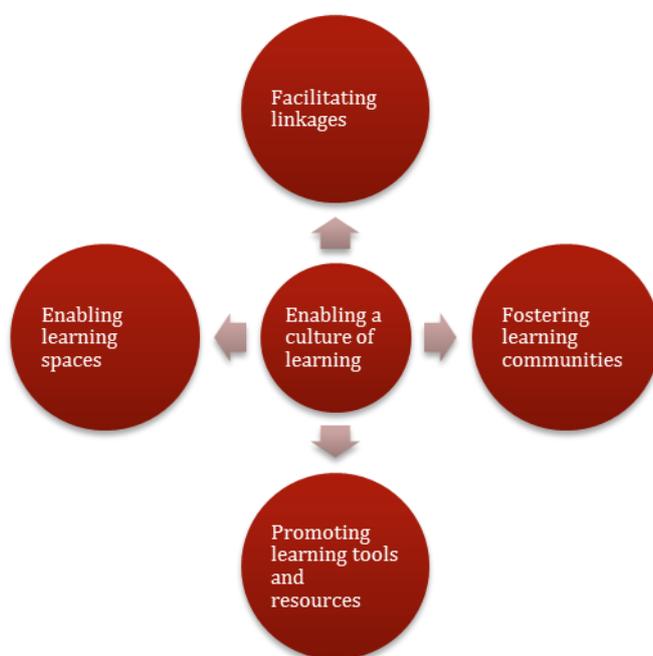
Au sein de l'Alliance ACT, l'apprentissage est une composante stratégique du travail que mènent les membres, les forums nationaux et régionaux, les groupes consultatifs et les communautés de pratique, le Secrétariat et la gouvernance d'ACT. L'Alliance ACT est consciente de l'importance et de la diversité de l'apprentissage qui a lieu à tous ces niveaux et s'efforce de favoriser encore davantage une culture de l'apprentissage appliqué dans l'ensemble de l'Alliance, culture qui serait le fondement de notre travail en matière de développement des capacités.

L'apprentissage appliqué au sein de l'Alliance ACT suit les principes suivants:

- L'apprentissage est généralisé, intégré à l'ensemble de l'organisation, et il fait intervenir de nombreux acteurs. Il vise à intégrer les efforts et processus d'apprentissage qui existent aux niveaux des membres, des forums, des groupes consultatifs et des communautés de pratique.
- Le processus d'apprentissage a lieu au niveau de l'organisation et de l'Alliance sous la forme d'activités et d'événements organisés et coordonnés dans le but de réaliser à terme les objectifs et résultats communs.
- L'apprentissage est un processus constructif, qui a lieu au moyen d'interactions – formelles et informelles – en stimulant le dialogue entre des acteurs qui ont des expériences et des connaissances diverses et en établissant des communautés d'apprentissage.
- L'apprentissage n'est pas seulement le résultat d'expériences positives. Nous pouvons tirer des leçons extrêmement constructives de situations difficiles qui pourraient être considérées comme des échecs. L'apprentissage peut souvent être difficile et douloureux, synonyme de prise de risques et de vulnérabilité.
- L'apprentissage est l'acquisition de connaissances par la pratique et la réflexion critique, dans l'optique de transformer les pratiques et les structures culturelles et sociales.

- L'apprentissage transforme les conceptions et les croyances, ainsi que les attitudes et les comportements, en visant à changer les pratiques et les éléments contextuels qui peuvent affecter l'organisation.
- L'apprentissage se fait à tous les niveaux de l'organisation, entre organisations partenaires, avec des organisations qui ne sont pas nécessairement liées à l'Alliance ACT et en particulier avec les organisations de la base et les organisations communautaires.

La Figure 2 (ci-dessous) présente les principales approches qu'ACT compte utiliser afin de favoriser une culture de l'apprentissage appliqué pour développer les capacités au sein de l'Alliance ACT. Ces approches sont décrites plus en détail pour chaque domaine prioritaire du développement des capacités (Section 4) et des exemples concrets de mise en pratique figurent à la Section 5 concernant les rôles et responsabilités relatifs à la mise en œuvre de la stratégie.



	Faciliter les liens	
Ménager des espaces d'apprentissage	Favoriser une culture de l'apprentissage	Encourager les communautés d'apprentissage
	Développer les outils et ressources d'apprentissage	

Figure 2: Approches permettant de favoriser une culture de l'apprentissage appliqué

4. Domaines prioritaires du développement des capacités

4.1 Perfectionnement du leadership

Motivations

«Nous partageons une identité et des aspiration communes. En travaillant ensemble et en étant connectés efficacement les uns aux autres, nous pouvons aller de l’avant et réaliser encore plus ensemble. Pour cela, une impulsion est nécessaire à chaque niveau; un leadership uni qui est, agit et établit des relations en tant qu’Alliance, en renforçant nos capacités à maintenir une identité commune et à nous dépasser pour atteindre les communautés avec lesquelles nous travaillons.» (Stratégie d’ACT 2015-2018, p. 12)

Il convient de remarquer que le travail de l’Alliance est efficace quand les responsables suscitent une excitation, créent une énergie et inspirent les autres. Dans les années à venir, nous nous efforcerons de favoriser une culture de l’apprentissage produisant des dirigeants qui sont, agissent et entretiennent des relations en tant qu’Alliance véritable, en renforçant leurs capacités à défendre une identité commune et à inspirer le changement.

Les principales compétences d’encadrement que nous nous efforçons de renforcer sont les suivantes:

Leadership capacities 'to be'	<ul style="list-style-type: none"> • Visionary with a strong sense of identity as a leader in ACT • Desire to learn • Ethical and accountable
Leadership capacities 'to relate'	<ul style="list-style-type: none"> • Good communicator • Inspirational • Promotes equal partnerships • Able to interpret the social, economic and cultural context
Leadership capacities 'to do'	<ul style="list-style-type: none"> • Relevant technical capacities related to ACT's mission • Management skills • Able to develop a systemic and strategic perspective to respond to different challenges • Linking the local and the global

Capacités des responsables à «être»	Un visionnaire ayant une identité forte en tant que responsable d’ACT
	Volonté d’apprendre
	Sens de l’éthique et de la redevabilité
Capacités des responsables à «établir des relations»	Un bon communicant
	Source d’inspiration

	Développe les partenariats d'égal à égal
	Capable d'interpréter le contexte social, économique et culturel
Capacités des responsables à «faire»	Possède les aptitudes techniques utiles à la mission d'ACT
	Un gestionnaire compétent
	Capable d'adopter une perspective globale et stratégique pour relever les différents défis
	Relie le local et l'international

Approches

Communautés d'apprentissage: Développer et appuyer les communautés d'apprentissage / communautés de pratique à l'intention de groupes spécifiques de responsables (par exemple coordinateurs de forums, présidents de groupes consultatifs, présidents de communautés de pratique) afin qu'ils puissent échanger les expériences et renforcer ensemble des compétences d'encadrement clés.

Espaces d'apprentissage: Développer et appuyer les possibilités offertes aux responsables d'apprendre grâce à l'échange d'expériences, à l'échange de connaissances et à des formations auprès de membres d'ACT et d'organisations externes.

Ressources pratiques: Inventorier/élaborer et diffuser des ressources et directives pratiques pour appuyer le renforcement des compétences des responsables.

Développement du Comité directeur: Concevoir et mettre en œuvre un plan de développement du Comité directeur pour traiter des questions telles que l'orientation du Comité directeur, la promotion du travail d'équipe et le développement de l'équipe, la reconnaissance du travail fait, la succession et la redevabilité.

Qu'est-ce qui aura changé?

- Les coordinateurs de forums ont une meilleure capacité à diriger des forums d'ACT dynamiques qui apprennent et travaillent bien ensemble.
- Les présidents des groupes consultatifs et des communautés de pratique ont une meilleure capacité à diriger des groupes motivants et participatifs qui contribuent de façon notable à la mission d'ACT.
- Aux quatre coins du monde, les responsables d'ACT reflètent par leurs paroles et leurs actes la mission, la vision et les valeurs de l'Alliance.
- La gouvernance d'ACT conduit et inspire l'Alliance et communique de façon efficace avec les régions.

4.2 Développement des forums

Motivations

En adhérant à l'Alliance ACT, chaque membre s'engage à «participer activement aux forums nationaux et régionaux lorsqu'ils existent, à collaborer avec les autres membres d'ACT et à leur apporter son appui».⁵. ACT comprend bien que chaque contexte national est différent et que la structure et les activités des forums différeront d'un pays à l'autre, néanmoins, il est établi que les forums, aux niveaux national et régional, sont essentiels pour réaliser la mission et la stratégie d'ACT. Des forums dynamiques où les membres d'ACT sont activement engagés et apprennent et travaillent ensemble seront nécessaires pour que l'Alliance puisse réaliser son ambitieuse stratégie pour 2015-2018.

Dans la politique générale et les lignes directrices sur les forums de l'Alliance ACT, il est dit ce qui suit: «Tout forum d'ACT sera un rassemblement de pairs, fondé sur la participation. Tous les membres d'un forum d'ACT devraient, sur un pied d'égalité, contribuer et participer aux principales discussions et activités, compte dûment tenu des différentes capacités et ressources de chacun. Les membres du forum veilleront à ce que tous aient une chance égale de faire valoir leurs perspectives, ressources et points forts respectifs, et ils auront souci d'éliminer tout déséquilibre dans la dynamique du pouvoir, provenant notamment du contrôle du financement ou de diverses formes de discrimination (sexe, âge ou appartenance ethnique).»⁶ Pour l'heure, cependant, l'appui apporté aux forums afin de les aider à réaliser certaines de ces capacités relevant des «relations» et de l'«être» demeure limité, l'accent ayant été mis davantage sur le développement des capacités techniques pour «faire» le travail dans les domaines de l'intervention humanitaire, du développement et du plaidoyer.

Par cette stratégie, nous souhaitons développer et renforcer des forums nationaux et régionaux d'ACT capables de produire un travail de grande qualité ensemble, en mettant l'accent sur les éléments relationnels de la confiance, du partenariat, de l'adhésion, de la mobilisation, de la transparence et de la redevabilité, tout en renforçant les capacités à «faire».

Les principales compétences que nous nous efforçons de renforcer au niveau des forums sont les suivantes:

⁵ Document de fondation de l'Alliance ACT (2009), p. 5

⁶ Politique générale et lignes directrices pour les forums nationaux et régionaux de l'Alliance ACT (2011), p. 4-5



Capacités des forums à «être»	Appartenance et adhésion
	Structure et gouvernance
	Confiance et loyauté
Capacités des forums à «établir des relations»	Partenariats
	Communication
	Transparence et redevabilité
Capacités des forums à «faire»	Capacités techniques dans les domaines de l'intervention humanitaire, du développement et du plaidoyer
	Capacités techniques spécifiques dans les domaines stratégiques de la dignité humaine, de la résilience communautaire et de la pérennité écologique

Approches

Communautés d'apprentissage: Encourager et appuyer les communautés d'apprentissage / communautés de pratique à l'intention des coordinateurs de forums afin qu'ils puissent échanger des expériences et développer en commun des compétences d'encadrement clés.

Espaces d'apprentissage: Encourager et appuyer les possibilités offertes aux membres participant aux forums de tirer des enseignements des autres membres et entre membres en partageant les expériences, en échangeant les connaissances et en assurant des formations entre membres d'un même forum et entre forums au sein d'une région ou au niveau international, en cas de besoin.

Ressources pratiques: Inventorier/élaborer et diffuser des outils, ressources et directives pratiques pour appuyer le développement des forums dans les domaines fondamentaux que sont «être», «entretenir des relations» et «faire».

Liens: Favoriser des liens entre les forums et les experts techniques présents au sein de l'Alliance, par exemple les groupes consultatifs, les communautés de pratique et les membres individuels bénéficiant de connaissances spécialisées dans certains domaines.

Qu'est-ce qui aura changé?

- Les coordinateurs de forum ont une meilleure capacité à diriger des forums d'ACT dynamiques qui incitent les membres à apprendre et travailler ensemble de façon productive.
- Les forums d'ACT deviennent des pôles d'apprentissage permettant aux membres des forums de travailler ensemble de façon productive et d'améliorer la qualité de leur travail collectif à l'échelle du forum.
- Les membres d'ACT sont engagés dans leur forum et cherchent à apprendre des autres membres et à faire part de leur expérience afin que les autres puissent apprendre d'eux.
- Les membres et forums d'ACT ont établi de meilleurs liens avec les communautés de pratique et les groupes consultatifs pour renforcer leurs capacités techniques.

4.3 Capacités favorisant les résultats

Motivations

Le nouveau Plan stratégique de l'Alliance ACT pour 2015-2018 définit les trois objectifs stratégiques par lesquels l'Alliance s'efforcera de produire des résultats au cours de la prochaine période stratégique.

Il s'agit des objectifs suivants:

Dignité humaine – Nous croyons que Dieu a créé tous les humains égaux et dignes, ayant une valeur et le droit à la plénitude de vie.

Résilience communautaire – La résilience s'inscrit au cœur même de notre conviction commune que les individus sont des acteurs de leur propre développement et qu'ils agissent pour surmonter les difficultés auxquelles ils sont confrontés; la résilience évoque la force intérieure et les ressources, connaissances et compétences que nous avons tous.

Pérennité écologique – Nous nous efforçons d'agir de façon durable pour protéger la création de Dieu pour les générations futures.

Nous comprenons qu'afin d'aider l'Alliance à accomplir un travail de qualité dans ces trois domaines, certains membres et forums apprécieraient d'avoir la possibilité de développer leurs capacités techniques de «faire» dans ces trois domaines. Nous comprenons en outre que de nombreux membres et forums produisent déjà un travail de qualité dans ces domaines et jouissent d'une expérience immense dont le reste de l'Alliance pourrait tirer parti.

De plus, l'Alliance peut se prévaloir d'avoir en son sein des compétences techniques dans diverses communautés de pratique et groupes consultatifs. Cependant, les liens entre les experts techniques (par exemple dans une communauté de pratique ou un groupe consultatif) et la majorité des intervenants (membres et forums chargés de la mise en œuvre) n'ont pas été clairement définis et, de ce fait, la capacité à apprendre les uns des autres demeure limitée.

Grâce à la présente Stratégie, nous souhaitons favoriser des liens plus forts entre les différentes structures d'ACT afin d'améliorer les capacités techniques dans les trois priorités stratégiques de l'Alliance.



Capacités favorisant la «dignité humaine»	Approches fondées sur les droits
	Équité entre les sexes
	Redevabilité
	Pratiques fondées sur des principes
Capacités favorisant la «résilience communautaire»	Efficacité du développement
	Réduction des risques de catastrophe
	Prévention et intervention pour les situations d'urgence
	Norme humanitaire fondamentale
Capacités favorisant la «pérennité écologique»	Politique relative aux changements climatiques et à l'environnement
	Adaptation aux changements climatiques et atténuation de leurs effets
	Plaidoyer pour un environnement pérenne
	Campagnes et mobilisation

Approches

Communautés d'apprentissage: Continuer à encourager et appuyer les communautés de pratique pour que les experts techniques puissent échanger leurs expériences et réfléchir, apprendre et innover ensemble.

Espaces d'apprentissage: Encourager et appuyer les possibilités offertes aux membres participant aux forums de tirer des enseignements des autres membres et entre membres en partageant les expériences, en échangeant les connaissances et en assurant des formations entre membres d'un même forum et entre forums au sein d'une région ou au niveau international, en cas de besoin, dans les domaines techniques spécifiques que sont la dignité humaine, la résilience communautaire et la pérennité écologique.

Ressources pratiques: Inventorier/élaborer et diffuser des outils, ressources et directives pratiques pour appuyer les forums et les membres dans les domaines de la dignité humaine, de la résilience communautaire et de la pérennité écologique.

Liens: Favoriser des liens entre les forums et les experts techniques présents au sein de l'Alliance, par exemple les groupes consultatifs, les communautés de pratique et les membres individuels bénéficiant de connaissances spécialisées dans certains domaines.

Qu'est-ce qui aura changé?

- Les communautés de pratique et les groupes consultatifs sont des communautés d'apprentissage dynamiques qui cherchent continuellement à améliorer leurs connaissances et leur expérience dans leurs domaines de compétence technique.
- Les membres et forums d'ACT ont établi de meilleurs liens avec les communautés de pratique et les groupes consultatifs pour renforcer leurs capacités techniques.
- Les membres et forums tirent des enseignements des expériences (positives et négatives) de chacun et mettent en pratique ce qu'ils ont appris pour améliorer leur propre façon de faire.

5. Rôles et responsabilités relatifs à la mise en œuvre de la stratégie

5.1 Rôle des membres

Les agences membres d'ACT jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre de la présente Stratégie de développement des capacités et d'apprentissage. Dans une alliance animée par ses membres, la détermination des membres à apprendre ensemble et à soutenir le développement des capacités des autres membres est cruciale pour réussir à améliorer non seulement la qualité du travail que nous menons mais aussi la qualité de la marque ACT. Le choix des activités va dépendre du contexte et des besoins spécifiques qui ont été mis en évidence, mais les activités suivantes pourront être prises en compte:

- Échanger des compétences, des outils et des ressources entre membres dans des domaines d'importance stratégique;
- Ouvrir les initiatives de renforcement des capacités (formations, etc.) aux autres membres d'ACT travaillant sur un site particulier, et non pas seulement au propre personnel du membre;
- Donner au personnel du temps et des compétences pour faire partie de communautés d'apprentissage au sein d'ACT, comme les communautés de pratique;
- Effectuer des visites d'échange pour tirer des enseignements du travail des autres;

- Contribuer activement au développement des capacités dans les forums d'ACT concernés;
- Financer conjointement les activités de renforcement des capacités entre membres;
- Collaborer dans le cadre d'un groupement de membres d'ACT à l'obtention de financements externes dédiés au développement des capacités des membres ou forums d'ACT;
- Organiser des ateliers de développement des capacités pour des groupes de membres et Églises associées.

5.2 Rôle des forums

Des forums d'ACT dynamiques où les membres d'ACT sont activement engagés et apprennent et travaillent ensemble constitueront l'un des facteurs de réussite les plus fondamentaux pour l'avenir de l'Alliance. Le rôle des forums dans la mise en œuvre de la présente Stratégie de développement des capacités et d'apprentissage est donc crucial. Le choix des activités va dépendre du contexte et des besoins que chaque forum aura lui-même mis en évidence, mais les activités suivantes pourront être prises en compte:

- Utiliser les réunions du forum pour échanger des expériences et apprendre les uns des autres, tout en accomplissant le travail;
- Élaborer un plan de renforcement des capacités du forum inspiré de la Stratégie mondiale d'ACT;
- Mettre en commun des fonds pour faire en sorte que des formations externes soient proposées à l'ensemble du forum;
- Créer des liens avec les communautés de pratique ou groupes consultatifs correspondants afin de tirer parti des compétences de l'Alliance à l'échelle mondiale;
- Établir des contacts avec d'autres forums dans la même région pour échanger les expériences et apprendre les uns des autres;
- Tirer régulièrement des enseignements de l'expérience du forum et les examiner: qu'est-ce qui fonctionne bien et moins bien? Que peut-on faire mieux?;
- Faciliter les contacts entre coordinateurs afin d'échanger des expériences et apprendre ensemble;
- Effectuer des visites d'échange entre membres du forum pour qu'ils puissent tirer des enseignements de l'expérience des autres membres travaillant dans le même contexte.

5.3 Rôle du Comité directeur

Le rôle du Comité directeur dans la mise en œuvre de la présente Stratégie de développement des capacités et d'apprentissage revêt une importance critique. Les instances dirigeantes donnent l'exemple en façonnant une culture de l'apprentissage appliqué qui permettra de faire avancer l'Alliance dans ses efforts pour améliorer la qualité dans tous les aspects de son travail. Plus spécifiquement, le rôle du Comité directeur comprend les éléments suivants:

- Encourager les membres et forums d'ACT à rechercher activement des possibilités d'apprendre les uns des autres et de renforcer mutuellement les capacités comme il a été exposé précédemment;
- Ménager délibérément des espaces, pendant les réunions du Comité directeur, pour que les dirigeants de l'Alliance puissent réfléchir et apprendre ensemble;
- Mettre au point un plan de développement du Comité directeur visant à renforcer les capacités en abordant des questions telles que l'orientation, la promotion du travail d'équipe, la reconnaissance du travail accompli, la succession et la redevabilité;
- Façonner une culture de l'apprentissage en sachant tirer des enseignements autant des échecs que des réussites.

5.4 Rôle des groupes consultatifs et communautés de pratique

Les groupes consultatifs et communautés de pratique d'ACT rassemblent des employés d'agences membres d'ACT autour d'un domaine de compétence thématique. Ces structures occupent une place de choix pour devenir des pôles d'apprentissage dont l'Alliance pourra bénéficier. Il convient d'appliquer la présente Stratégie de développement des capacités et d'apprentissage aux groupes consultatifs et communautés de pratique dans les domaines spécifiques suivants:

- Inventorier/élaborer et diffuser des outils, ressources et directives pratiques pour soutenir le développement des capacités des forums et membres dans certains domaines de compétences techniques utiles à la stratégie mondiale;
- Créer des liens avec les forums pour veiller à ce que les pôles mondiaux de compétence profitent aux membres d'ACT au niveau local;
- Veiller à ce que les réunions et plans de travail soient conçus pour l'échange d'expériences et de bonnes pratiques et pour favoriser la réflexion, l'apprentissage et l'innovation ensemble;
- Créer des liens volontaires entre les différents groupes consultatifs et communautés de pratique pour échanger des expériences et apprendre les uns des autres;
- Aider les responsables des groupes consultatifs et des communautés de pratique à établir des liens entre eux et à mettre en place leur propre communauté d'apprentissage de responsables.

5.5 Rôle du Secrétariat

Le Secrétariat d'ACT joue un rôle essentiel pour favoriser une culture de l'apprentissage dans tous les aspects du travail de l'Alliance. Que ce soit en nouant des liens avec le Comité directeur, avec les membres individuels, avec les forums ou avec d'autres structures comme les groupes consultatifs et communautés de pratique, tous les membres du Secrétariat d'ACT peuvent jouer un rôle clé dans la mise en œuvre de la présente Stratégie de développement des capacités et d'apprentissage. Plus spécifiquement, le rôle du Secrétariat d'ACT comprend les éléments suivants:

- Ménager volontairement du temps pour la réflexion et l'apprentissage dans toutes les activités de l'Alliance et veiller à ce que ce qui est appris sera appliqué par la suite afin d'assurer une amélioration continue;
- Aider le Comité directeur et les autres instances dirigeantes d'ACT à renforcer activement leurs capacités et à développer une culture forte de l'apprentissage au niveau des instances dirigeantes;
- Faciliter le partage d'outils, ressources et directives pratiques au sein de l'Alliance au moyen d'outils et de systèmes comme le site web d'ACT;
- Aider les forums à favoriser davantage l'apprentissage et l'échange d'expériences entre membres et les initiatives communes de développement des capacités;
- Permettre aux groupes consultatifs et communautés de pratique de devenir des pôles d'apprentissage au sein de l'Alliance et faciliter les liens entre ceux-ci et les membres et forums d'ACT.