ÉVALUATION DES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES DES SECTIONS (ecos) : guide pratique

Évaluation des capacités organisationnelles des sections (ECOS)



Version 10.0

Mai 2016

**Avant-Propos**

Alors que vous lisez cette introduction, permettez-moi de vous féliciter pour votre engagement à apporter une aide précieuse aux individus et aux familles dans les communautés qui ont le plus besoin de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Nul doute que vous êtes déjà à la recherche de moyens de renforcer l’action de votre section/comité local de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge pour faire plus, faire mieux et aller plus loin en faveur de votre communauté locale. Vous avez bien raison. Chaque Société nationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge est censée fournir des services pertinents et durables à sa communauté, principalement par le biais de ses **structures locales**. Ces structures, sections ou comités ont besoin d’une identité forte, de volontaires dévoués et d’un ensemble de capacités essentielles pour mener à bien leurs efforts.

Le processus ECOS donne une vision claire des capacités et des compétences nécessaires, et permet de déterminer dans quelle mesure elles sont présentes dans une section ou un comité donné. Il vous aide à définir quelles compétences doivent faire l’objet d’une attention accrue pour améliorer la performance générale d’une section locale. Il constitue donc un excellent point de départ, offrant une orientation solide pour chaque étape vers la réalisation de votre mission.

L’acronyme ECOS signifie Évaluation des capacités organisationnelles des sections. Prenant appui sur la méthode d’auto-évaluation du processus d’Évaluation et de certification des capacités organisationnelles (ECCO), qui porte sur une Société nationale dans son ensemble, le processus ECOS a été spécialement conçu pour aider à mieux comprendre comment les structures locales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge peuvent gagner en efficacité, en pertinence et en durabilité. Il est composé d’un outil d’auto-évaluation, d’un guide pour la formation des futurs facilitateurs et d’un ensemble de lignes directrices pratiques à l’usage des facilitateurs qui assistent le processus d’évaluation d’une section. Même si nous avons essayé de rendre ces outils aussi clairs et explicites que possible, vous aurez peut-être besoin d’explications ou de conseils supplémentaires. Ne vous inquiétez pas, le Secrétariat de la Fédération internationale et ses délégations seront prêts à vous aider dans la conduite de cet exercice important.

L’ECOS est le produit d’une collaboration fructueuse entre des spécialistes du développement des Sociétés nationales, qui ont établi le processus et l’ont testé sur le terrain avant d’y apporter des améliorations. Nous les remercions sincèrement, de même que les sections qui se sont portées volontaires pour servir de « cobayes » durant la phase pilote. Nous remercions également tout particulièrement la Croix-Rouge néerlandaise qui a lancé, promu et accompagné le processus à ses débuts. Sans les efforts soutenus et l’enthousiasme de tous ces amis et collègues, cette initiative ne serait jamais arrivée à maturité.

C’est maintenant à vous de prendre en main ce processus et de vous l’approprier. Adaptez-le à votre environnement de travail, peaufinez-le et, surtout, utilisez-le à grande échelle. Nous vous souhaitons le plus grand succès pour faire de votre section ou votre comité un acteur humanitaire solide, pertinent et respecté. N’oubliez pas de nous faire part de votre expérience et de vos réussites. Nous nous tenons prêts à vous soutenir !

**Remerciements**

L’outil d’Évaluation des capacités organisationnelles des sections (ECOS) et le guide à l’usage des facilitateurs qui l’accompagne ont été élaborés à l’initiative de la Croix-Rouge néerlandaise, avec la contribution de nombreuses personnes issues de diverses Sociétés nationales.

Le processus a commencé début 2011, quand des mesures ont été prises pour améliorer l’outil d’évaluation des capacités des sections et le tester sur le terrain. Sous l’influence du processus ECCO, l’outil d’évaluation des capacités des sections a été considérablement remanié et renommé Évaluation des capacités organisationnelles des sections (ECOS). Des ajustements fondamentaux y ont été apportés, et il a été décidé d’élaborer un guide supplémentaire à l’usage des facilitateurs, afin de faciliter l’utilisation et le déploiement de l’outil. La phase de mise à l’essai a compris deux étapes clés : l’outil a d’abord été testé à différents stades de son développement dans des sections choisies de la Croix-Rouge du Malawi et de la Croix-Rouge de l’Ouganda à partir de 2013, puis déployé dans plusieurs autres Sociétés nationales cherchant à développer leurs sections.

Les faiblesses du Guide et des outils connexes ont été mises en évidence au fur et à mesure de l’utilisation du processus ECOS[[1]](#footnote-1), et un atelier de rédaction a été organisé en mai 2016 pour les réviser et ainsi améliorer le processus ECOS.

De nombreuses personnes, au sein de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, ont contribué à l’élaboration de l’ECOS et à sa révision, notamment Ian Steed, Roger Fischli, Alex Torres, Bhavesh Sodagar, Kum Ju Ho, Lak Mony Rasmey et Md. Adith Shah Durjoy de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Fédération internationale), Oola McWalter, Mohammad Taib Yosufzai du Croissant-Rouge afghan, Christopher Cotten et Jane Wachira de la Croix-Rouge américaine, Md. Kamrul Hassan du Croissant-Rouge du Bangladesh, An Vanderheyden de la Croix-Rouge de Belgique, Lucy Morris et Shahina Bahar de la Croix-Rouge britannique, Balthazar Bacinoni de la Croix-Rouge du Burundi, Nhek Siphon de la Croix-Rouge cambodgienne, Anna Høybye et Christina Rasmussen de la Croix-Rouge danoise, Gebrie Alebachew Belete de la Croix-Rouge éthiopienne, Hastings Kandaya, Patrick Phiri et Charles Makhuyula de la Croix-Rouge du Malawi, John Lam du Croissant-Rouge de Malaisie, Khin Myo Myat Thein de la Croix-Rouge du Myanmar, Frank Dewez de la Croix-Rouge néerlandaise, Anne Merete Bull de la Croix-Rouge de Norvège, Levi Byaruhanga et Richard Amadro de la Croix-Rouge de l’Ouganda, Eva Augustin de la Croix-Rouge suédoise, Fortune Molungu de la Croix-Rouge de Zambie et Elias Hwenga de la Croix-Rouge du Zimbabwe.

Nous tenons à remercier tout particulièrement la Croix-Rouge du Malawi et la Croix-Rouge de l’Ouganda, ainsi que les autres Sociétés nationales qui ont testé le processus et apporté leur aide dans les domaines de la coordination et de la logistique, qui prennent beaucoup de temps. Nous sommes également reconnaissants à tous les représentants de sections des Sociétés nationales qui ont dévoilé leurs forces et leurs faiblesses.

Nous espérons que l’outil ECOS sera un document facile d’utilisation qui aidera les Sociétés nationales et leurs sections dans le monde entier à devenir plus fortes, dans l’intérêt des personnes vulnérables dans les communautés.

**ACRONYMES ET ABBRÉVIATIONS**

CICR : Comité international de la Croix-Rouge

ECCO : Évaluation et certification des capacités organisationnelles

ECOS : Évaluation des capacités organisationnelles des sections

Fédération internationale : Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

PMER : Planification, suivi, évaluation et compte rendu

Table des matières

[But et destinataires du guide 6](#_Toc468958606)

[Partie 1 – Introduction à l’ECOS 6](#_Toc468958607)

[1.1 Qu’est-ce qu’une Évaluation des capacités organisationnelles des sections (ECOS) ? 6](#_Toc468958608)

[1.2 Pourquoi le processus ECOS est-il important et quels sont les avantages de son utilisation ? 8](#_Toc468958609)

[1.3 Comment fonctionne l’ECOS ? 8](#_Toc468958610)

[1.4 Quelle est la différence entre l’ECOS et les autres outils d’évaluation ? 10](#_Toc468958611)

[1.5 Qui doit participer au processus ECOS et comment encourager le chef de bureau/section à s’investir ? 11](#_Toc468958612)

[1.6 Produits et utilisateurs de l’ECOS 13](#_Toc468958613)

[1.7 Comment l’outil ECOS a-t-il été conçu ? 14](#_Toc468958614)

[1.8 Quelles Sociétés nationales ont adopté l’ECOS à ce jour, et qui peut-on contacter pour demander conseil ? 15](#_Toc468958615)

[Partie II – Mise en œuvre du processus ECOS dans une Société nationale 15](#_Toc468958616)

[ÉTAPE 1 : Préparatifs (responsabilité du coordonnateur chargé du développement opérationnel/de l’ECOS) 15](#_Toc468958617)

[1.1. Liste de vérification de l’ECOS 15](#_Toc468958618)

[1.2. Préparatifs essentiels 15](#_Toc468958619)

[1.2.1. Examen, adaptation et traduction des outils et ressources ECOS 16](#_Toc468958620)

[1.2.2. Établir un budget pour l’ECOS – budget national 17](#_Toc468958621)

[1.2.3. Sélection des participants à la formation des facilitateurs ECOS 17](#_Toc468958622)

[1.2.4. Les sections pilotes 18](#_Toc468958623)

[1.2.5. L’équipe de formateurs ECOS 18](#_Toc468958624)

[1.2.6. Les lieux de formation 18](#_Toc468958625)

[ÉTAPE 2 : Formation des facilitateurs ECOS (responsabilité des formateurs ECOS) 19](#_Toc468958626)

[ÉTAPE 3 : Planification de la mise en œuvre de l’ECOS (responsabilité du coordonnateur chargé du développement organisationnel/de l’ECOS) 20](#_Toc468958627)

[3.1 Base de données des facilitateurs ECOS 20](#_Toc468958628)

[3.2 Calendrier et planification de l’ECOS 20](#_Toc468958629)

[3.3. Budget de mise en œuvre de l’ECOS 20](#_Toc468958630)

[ÉTAPE 4 : Préparatifs finaux et mise en œuvre de l’ECOS (responsabilité des facilitateurs ECOS) 21](#_Toc468958631)

[4.1. Préparatifs finaux 21](#_Toc468958632)

[4.2. Mise en œuvre de l’ECOS 22](#_Toc468958633)

[ÉTAPE 5 : Suivi de la mise en œuvre de l’ECOS 23](#_Toc468958634)

[5.1. Rapports sur l’ECOS 23](#_Toc468958635)

[5.2. Certificats ECOS 23](#_Toc468958636)

[5.3. Suivi de la mise en œuvre de l’ECOS 23](#_Toc468958637)

[ÉTAPE 6 : Analyse des résultats de l’ECOS 26](#_Toc468958638)

[6.1. Analyse initiale 26](#_Toc468958639)

[6.2. Analyse à mi-parcours 26](#_Toc468958640)

[6.3. Analyse finale 26](#_Toc468958641)

[ÉTAPE 7 : Utilisation possible des résultats de l’ECOS 27](#_Toc468958642)

[7.1. Planification et établissement de budgets 27](#_Toc468958643)

[7.2. Planification de la gestion des ressources 27](#_Toc468958644)

[ÉTAPE 8 : Mise à jour de l’ECOS 28](#_Toc468958645)

# But et destinataires du guide

Le but du présent guide est d’apporter une aide pratique aux Sociétés nationales qui souhaitent comprendre et améliorer la capacité de leurs sections de fournir des services efficaces aux personnes vulnérables. Il contient une introduction à l’outil ECOS, ainsi qu’un guide pratique, étape par étape, expliquant aux Sociétés nationales comment mettre en œuvre le processus dans leurs structures locales. Les principaux destinataires du guide sont :

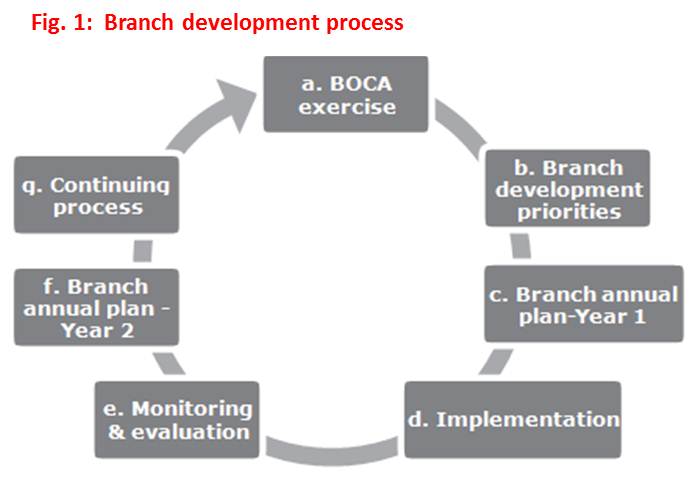
* les membres des équipes de gouvernance et de direction ;
* les conseillers en développement organisationnel ou les coordonnateurs chargés du développement des sections ; et
* le personnel/les volontaires chargés de former les facilitateurs ECOS et de coordonner les évaluations des capacités organisationnelles au niveau des sections.

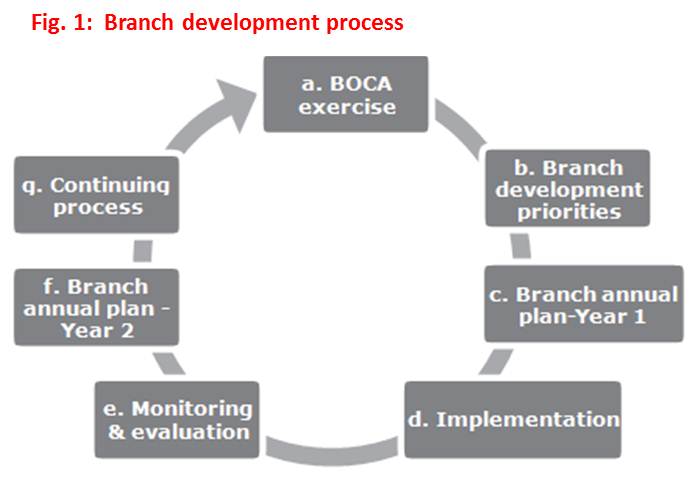
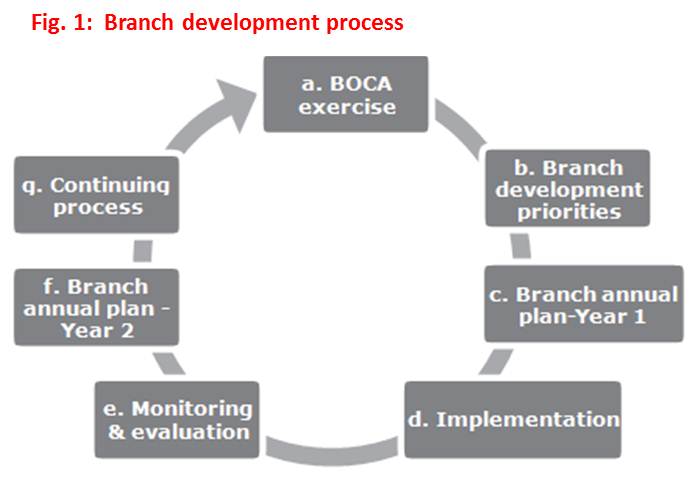
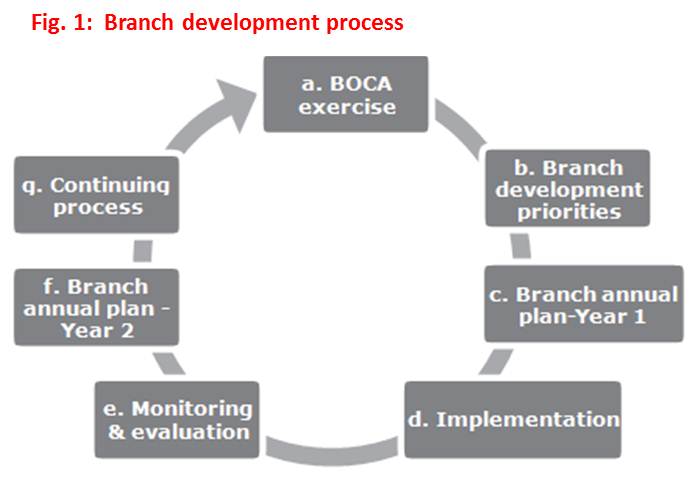
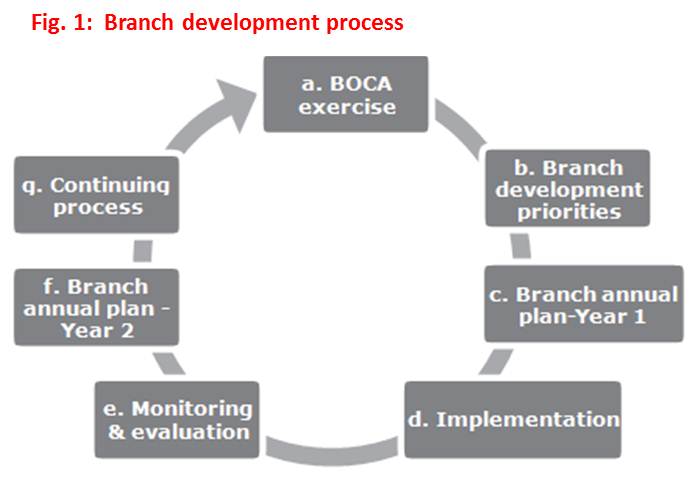
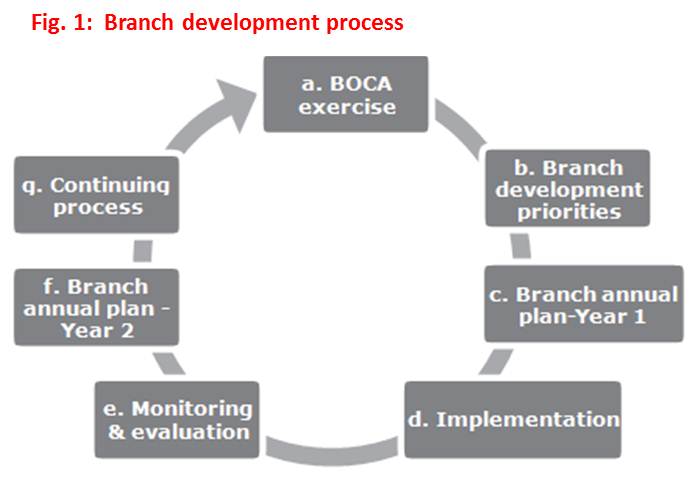
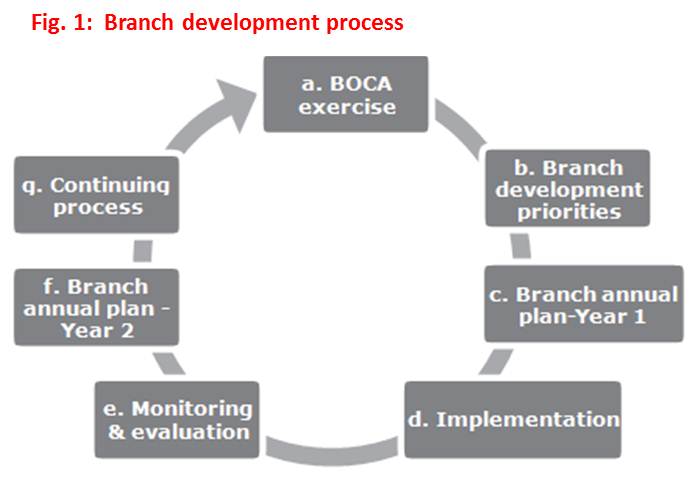
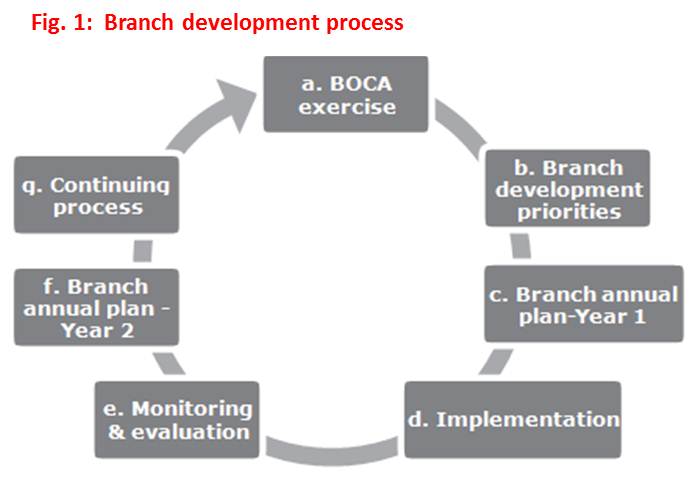
# Partie 1 – Introduction à l’ECOS

## Qu’est-ce qu’une Évaluation des capacités organisationnelles des sections (ECOS) ?

Les sections sont les piliers des Sociétés nationales. Elles sont les branches opérationnelles des Sociétés nationales dans la communauté, qui répondent directement aux besoins des personnes les plus vulnérables, en particulier en cas de catastrophe ou dans d’autres situations d’urgence. Il est important que les sections évaluent et renforcent en continu leur capacité de relever les défis humanitaires, qui sont de sauver des vies et de prévenir les souffrances humaines. Des sections fortes sont aussi les clés d’une Société nationale qui fonctionne bien.

L’ECOS est un outil d’auto-évaluation qui permet aux sections des Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge de recenser et d’évaluer leurs points forts, leurs limites et leurs faiblesses concernant un large éventail de capacités organisationnelles. Cet exercice peut constituer la première étape d’un processus de développement organisationnel, puisqu’il se concentre sur les capacités, les structures et les conditions essentielles qui sont en général reconnues comme les caractéristiques de base qu’une section doit posséder pour pouvoir fonctionner et travailler de façon efficace. Le processus de développement des sections est schématisé dans la figure 1 ci-après.

L’ECOS a trois objectifs :



**A. Exercice ECOS**

**B. Priorités de développement de la section**

**C. Plan annuel de la section ―**

**1re année**

**D. Mise en œuvre**

**E. Suivi et évaluation**

**F. Plan annuel de la section ―**

**2e année**

**G. Processus continu**

**Fig. 1 : Processus de développement des sections**

Mettre à jour l’analyse des vulnérabilités locales et obtenir une évaluation complémentaire des capacités organisationnelles de la section et de son niveau de performance actuel ;

Atteindre un consensus au sujet des domaines à améliorer en priorité dans la section ; et

Élaborer un plan opérationnel pour renforcer et rendre viables les capacités de fourniture de services de la section et la résilience des communautés.

L’objectif de l’ECOS n’est pas de soumettre la section à un test ou à un examen, mais de définir – par un **exercice d’auto-évaluation** – ses capacités actuelles et les domaines à améliorer. Cette évaluation peut encourager la section à faire davantage d’efforts pour s’améliorer, en lui permettant de mieux comprendre quels domaines ont besoin d’attention et d’utiliser les résultats pour trouver des moyens de résoudre collectivement les problèmes qui surviennent. En outre, le processus peut aussi aider les sections à porter un regard intéressant sur l’ensemble des plans opérationnels de la Société nationale et à mettre en œuvre des stratégies en collectant et en combinant les plans de développement des sections de manière réaliste et efficace.

L’ECOS est liée au processus ECCO (Évaluation et certification des capacités organisationnelles) de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Fédération internationale) sur le plan de la méthodologie et du format, et par le fait qu’elle aide les Sociétés nationales à savoir ce qu’elles doivent faire pour devenir des fournisseurs de services forts et pérennes (voir l’**annexe 1** – *Comparaison entre l’ECCO, l’ECOS et d’autres outils d’évaluation)*. Ces outils s’appuient sur le Cadre relatif au développement des Sociétés nationales, qui souligne l’importance du rôle que joue une Société nationale dans son contexte national en mettant l’accent sur la pertinence, la redevabilité, la légitimité et la durabilité.

L’ECOS poursuit les mêmes objectifs au niveau des sections que le processus ECCO au niveau national : évaluer les fondamentaux et les compétences organisationnelles essentielles ; trouver des possibilités de développement et de croissance ; et donner une occasion de formuler des priorités concrètes en matière de renforcement des capacités afin de faire plus, de faire mieux et d’aller plus loin, l’objectif général étant de répondre aux vulnérabilités actuelles et futures des communautés.

Pour garantir l’évaluation objective d’un large éventail de capacités et de compétences, l’exercice ECOS doit être effectué dans toutes les sections du pays, être encadré par des facilitateurs ECOS formés et associer des représentants issus de tous les niveaux de la section. La participation de ces représentants, qui composeront l’**équipe d’auto-évaluation** (voir paragraphe 1.5.1.5), favorisera aussi un échange vivant et intéressant de vues et d’arguments qui permettront d’atteindre un consensus solide au sujet des lacunes recensées.

Il est conseillé de réaliser une ECOS tous les deux ou trois ans, pour permettre aux sections de connaître leurs capacités organisationnelles existantes, d’évaluer leurs progrès par rapport aux exercices ECOS précédents, et de définir les nouveaux domaines de développement prioritaires.

## Pourquoi le processus ECOS est-il important et quels sont les avantages de son utilisation ?

Les Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge comptent 167 000 sections dans le monde, dont 121 000 dans la seule région Asie-Pacifique. Le processus ECOS peut réellement transformer les Sociétés nationales, en les obligeant à réfléchir à leurs principes fondamentaux, notamment au principe d’humanité, et à l’importance de répondre aux besoins des communautés laissées pour compte. Il incite les Sociétés nationales à se pencher sur ce qu’elles peuvent faire avec les ressources dont elles disposent, sans attendre un soutien extérieur.

Le fait que l’ECOS se déroule au plus près des communautés est très important, car cela contribue à redynamiser la Société nationale, ainsi qu’à promouvoir l’action humanitaire nationale et le développement du bas vers le haut.

Un avantage important du processus ECOS est qu’il reconnaît les procédures et outils dont les Sociétés nationales peuvent disposer pour le développement des sections, et qu’il peut s’y intégrer. Un autre avantage est qu’il permet aux Sociétés nationales d’obtenir un aperçu des capacités de leurs sections et d’élaborer des plans coordonnés pour soutenir leur développement continu.

## 1.3 Comment fonctionne l’ECOS ?

**1.3.1. Principes**

L’intérêt du processus ECOS est qu’il repose sur les deux grands principes de **participation** et d’**appropriation**.

Il est nécessaire que la section **participe** à l’exercice ECOS pour renforcer l’**appropriation** du processus et des résultats. La pleine participation du personnel, des volontaires, et des équipes de gouvernance et de direction de la section est essentielle. Tous ces acteurs étant issus de la région concernée par l’exercice, ils auront une meilleure compréhension du contexte local, des aspects opérationnels et liés à la gestion, ainsi que des exigences en matière de fourniture de services adaptés aux besoins de la communauté. Il est important de souligner que les facilitateurs ECOS soutiendront le processus d’évaluation, mais celui-ci sera mené à bien par les participants, car ce sont eux qui connaissent le mieux la section.

Les sections ont un rôle important à jouer dans la croissance de leur Société nationale. Pour atteindre les objectifs de développement et de renforcement des capacités déterminés par le processus ECOS, elles doivent faire preuve d’un engagement solide et s’approprier les résultats. Parallèlement, toutes les sections d’une Société nationale peuvent contribuer collectivement à sa planification stratégique, et l’ECOS peut être utile à cet égard. L’ECOS permet donc aux sections de mieux s’approprier leurs propres plans, ainsi que la planification stratégique et le développement de leur Société nationale.

Pour mettre en œuvre l’ECOS, il faut former une équipe de facilitateurs au sein de la Société nationale. Comme la plupart des Sociétés nationales ont un grand nombre de sections (par exemple, l’Inde en compte plus de 600), il serait impossible pour une seule personne d’encadrer toutes les évaluations sur une période courte, d’où la nécessité de constituer et de former une équipe de facilitateurs.

Le travail des facilitateurs ECOS requiert un niveau élevé d’engagement et de dévouement, et leur formation contribue au processus de développement de la Société nationale dans son ensemble.

**1.3.2. Processus**

1. Le processus ECOS peut être engagé par les dirigeants de la Société nationale ou par le coordonnateur chargé du développement organisationnel, avec le soutien des dirigeants.
2. Le coordonnateur devra ensuite obtenir un soutien externe auprès d’autres Sociétés nationales ayant déjà effectué l’ECOS et/ou de la Fédération internationale.
3. Les étapes de la préparation et du suivi de l’ECOS sont décrites dans l’**annexe 3** – *Liste de vérification pour l’organisation de la formation des facilitateurs ECOS*.

**1.3.2.1. Formation des facilitateurs ECOS**

La formation dure six jours complets : trois jours d’entrainement et de préparation, deux jours d’expérience pratique sur le terrain (ECOS pilote), et une journée consacrée au bilan et à l’élaboration du programme d’un exercice ECOS. La formation est menée par des personnes ayant déjà facilité plusieurs exercices ECOS sur le terrain.

**1.3.2.2. Préparation et mise en contexte du processus ECOS**

Cette étape comprend la traduction, l’adaptation de la terminologie, la simplification et la mise en contexte des outils ECOS, ainsi que l’examen des outils et des processus existants à des fins d’harmonisation et de sélection des bons formateurs et facilitateurs. Ces actions sont entreprises par le siège et des sections choisies de la Société nationale, en coordination avec la Fédération internationale, et peuvent avoir lieu avant ou après la formation des facilitateurs (voir l’**annexe 3** – *Liste de vérification pour l’organisation de la formation des facilitateurs ECOS)*.

**1.3.2.3. Mise en œuvre de l’ECOS**

Les facilitateurs formés conduisent l’ECOS avec l’équipe d’auto-évaluation de chaque section. Cet exercice dure en général deux journées complètes, voire plus, selon le temps passé à élaborer des plans d’action. Il a lieu dans toutes les sections du pays, conformément au programme établi au préalable pendant la formation des facilitateurs, ou comme convenu par l’équipe de facilitateurs ECOS. Les résultats devraient être pris en compte dans le plan annuel de chaque section.

**1.3.3. Outils ECOS**

Les documents suivants constituent les ressources utiles pour la formation des facilitateurs ECOS et l’exercice ECOS :

* 1. *Évaluation des capacités organisationnelles des sections (ECOS) : guide pratique* **(DOCUMENT DE PRINCIPE)**
  2. *Guide étape par étape pour la formation des facilitateurs ECOS* (**APPENDICE X**)
  3. *Guide à l’usage des facilitateurs ECOS* (**APPENDICE Y**)
  4. *Grille d’évaluation ECOS* (**APPENDICE Z**) et notes explicatives associées
  5. *Diapositives de présentation de l’ECOS* (**annexe 16**)

## 1.4 Quelle est la différence entre l’ECOS et les autres outils d’évaluation ?

## 

Une Société nationale qui utilise l’outil ECCO optera normalement pour l’ECOS, mais les deux processus ne doivent pas nécessairement se suivre. L’ECCO porte sur l’ensemble de la Société nationale, qui traite des questions plus larges, comme la durabilité, les lacunes dans les services fournis, les opérations d’urgence, le recensement/la clarification des forces et faiblesses, et contribue au renforcement de ses capacités organisationnelles. Il est possible que les participants posent des questions sur d’autres outils d’évaluation, comme le Cadre pour un accès plus sûr, l’Évaluation des capacités d’intervention en cas de catastrophe et le Système pour la transformation et les résultats, ainsi que sur leur lien ou leurs différences avec l’ECOS. Dans de telles situations, vous pouvez vous référer au tableau de comparaison de l’**annexe 1** – *Comparaison entre l’ECCO, l’ECOS et d’autres outils d’évaluation* pour obtenir des informations détaillées.

## 1.5 Qui doit participer au processus ECOS et comment encourager le chef de bureau/section à s’investir ?

Au sein d’une Société nationale, le personnel et les volontaires du siège et des sections devraient participer au processus ECOS. Les différentes personnes qui peuvent être concernées sont :

1. le **secrétaire général**, qui doit faire le lien avec l’équipe de gouvernance pour l’approbation de la mise en œuvre du processus ECOS ;
2. le **coordonnateur national chargé du développement organisationnel/de l’ECOS**, qui doit être le principal moteur de la planification, de la mise en œuvre et du suivi de l’ECOS ; et
3. le **directeur de la section/coordonnateur chargé du développement organisationnel/de l’ECOS au niveau de la section**, qui soutiendra les processus de planification, de mise en œuvre et de suivi de l’ECOS.

**1.5.1. Rôles**

**1.5.1.1. Coordonnateur chargé du développement organisationnel/de l’ECOS dans une Société nationale**

Les coordonnateurs chargés du développement organisationnel/de l’ECOS sont nommés par les dirigeants de la Société nationale, et leur rôle consiste notamment à :

1. faire le lien avec le secrétaire général sur toutes les questions liées au processus ECOS ;
2. travailler avec les coordonnateurs de l’ECOS de toutes les sections pour la préparation et la mise en œuvre de l’ECOS ;
3. mettre en place et maintenir une équipe de facilitateurs ECOS au sein de la Société nationale et leur fournir des conseils, des informations à jour et un soutien ;
4. s’assurer que des financements sont disponibles pour la mise en œuvre et le suivi du processus ECOS ; et
5. engager tous les préparatifs nécessaires pour la mise en œuvre du processus ECOS.

Les dirigeants appropriés du siège national et des sections de la Société nationale devraient recevoir des informations pertinentes sur les outils et le fonctionnement de l’ECOS. Pour ce faire, un dialogue ou une séance d’information peut être organisé à l’étape initiale du processus. Les dirigeants peuvent être motivés en apprenant les avantages qu’une Société nationale ou une section peut retirer de sa participation à l’ECOS, notamment par le biais d’exemples positifs de développement des Sociétés nationales.

**1.5.1.2. Formateurs ECOS**

Les formateurs ECOS assurent la formation des facilitateurs. Ce sont des facilitateurs expérimentés et compétents qui ont encadré au moins trois exercices ECOS sur le terrain. Ils doivent bien connaître le guide à l’usage des facilitateurs, la grille d’évaluation ECOS, la documentation ECOS et la méthode de facilitation, et avoir participé à plusieurs interventions visant à renforcer les capacités des sections. Les formateurs ECOS sont aussi membres de l’équipe de facilitateurs de leur Société nationale et encadrent les exercices ECOS dans leurs sections respectives.

**1.5.1.3 Chef de l’équipe des facilitateurs ECOS**

Le chef de l’équipe des facilitateurs travaille en étroite collaboration avec le coordonnateur national et le coordonnateur de la section concernée chargés du développement organisationnel/de l’ECOS durant les phases de planification et de mise en œuvre de l’exercice ECOS. Le chef de l’équipe des facilitateurs n’est pas le président de l’équipe d’évaluation.

Le rôle du chef de l’équipe des facilitateurs consiste, entre autres, à :

1. se familiariser avec le contexte opérationnel de la section à partir des annexes remplies par la section, et en discuter avec les membres de l’équipe ;
2. répartir les tâches entre les membres de l’équipe en ce qui concerne le compte rendu, la documentation et la logistique ;
3. créer une atmosphère où tous les participants peuvent s’exprimer librement ;
4. assurer la gestion du temps pendant l’exercice ECOS ;
5. garantir la diversité des participants à l’ECOS par le biais de discussions et d’accords avec la section ; et
6. établir et soumettre un rapport sur l’ECOS à la fin de l’exercice.

**1.5.1.4. Facilitateurs ECOS**

Les candidats à la formation des facilitateurs ECOS sont issus des différents secteurs et services du siège national et des sections. Après avoir suivi la formation et été accrédités en tant que facilitateurs, ils seront responsables de faciliter les exercices ECOS dans toutes les sections de la Société nationale. Ils devraient avoir une expérience en matière de facilitation et participer aux activités de développement organisationnel et/ou des sections. Ils peuvent être issus du siège ou des sections, mais ne peuvent pas encadrer l’exercice ECOS dans leurs sections respectives. Ils font en sorte que le processus et la grille d’évaluation ECOS soient entièrement compris par les membres de l’équipe d’évaluation. Pour chaque exercice, l’équipe de facilitateurs ECOS est généralement composée de deux ou trois membres dirigés par un chef d’équipe.

Le rôle du facilitateur consiste notamment à :

1. écouter activement les participants ;
2. s’assurer que le processus et les problèmes sont clairement compris ;
3. faciliter le consensus et la prise de décisions ;
4. favoriser le travail en équipe pendant tout l’exercice ;
5. expliquer les objectifs de l’ECOS ;
6. guider les participants tout au long de l’exercice ;
7. préciser toutes les étapes et les activités de l’ECOS ;
8. clarifier les arguments en demandant des exemples ou des justifications ; et
9. demander des précisions pour garantir une compréhension commune.

**1.5.1.5. Équipe d’auto-évaluation ECOS**

L’équipe d’auto-évaluation ECOS est composée de représentants de tous les niveaux de la section : membres du conseil de direction ou du comité exécutif, membres de l’équipe de direction, collaborateurs des départements techniques, volontaires et autres membres du personnel (le cas échéant). Il faut aussi veiller à l’égalité de genre et à la représentation des différents bureaux et domaines d’activité au sein de l’équipe. Cette équipe est responsable d’évaluer sa section, de définir les priorités et d’élaborer des plans d’action avec l’aide de l’équipe des facilitateurs ECOS, et devrait consacrer le temps nécessaire pour mener ces activités à bien de manière efficace et proactive. La diversité de l’équipe et sa représentativité sont essentielles pour la réussite de l’ECOS. Le nombre de participants recommandé se situe entre huit et quinze, mais peut dépendre de la taille, du niveau et de la structure de chaque section, du mécanisme de prise de décisions, et des degrés de participation et d’appropriation souhaités. Les participants peuvent être sélectionnés sur la base de candidatures spontanées, ou par le biais d’un autre processus selon la taille de la section.

## 1.6 Produits et utilisateurs de l’ECOS

Les produits de l’ECOS sont des informations à jour sur la section, un inventaire des capacités, un point sur le contexte opérationnel, la grille ECOS reflétant le consensus atteint concernant les forces et les faiblesses (lacunes), ainsi qu’un plan pour le développement de la section.

Ces produits mettent en évidence les tendances à l’échelle de l’organisation et sont donc utiles pour la planification stratégique et le développement des Sociétés nationales. De même, la compréhension de ses forces et de ses faiblesses organisationnelles peut aider une section à établir un plan de renforcement de ses capacités fondé sur les domaines d’amélioration prioritaires.

Au niveau international ou régional, la Fédération internationale peut ainsi dégager les tendances concernant les problèmes, les défis ou les préoccupations des Sociétés nationales, et mettre en place des plateformes ou des initiatives pour y faire face au niveau mondial.

Chacun des produits de l’ECOS peut être utile à des utilisateurs spécifiques pour différents aspects, comme le montre le tableau suivant :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Produits de l’ECOS** | **Utilisateurs** | **Utilisation des produits** |
| Informations sur la section, inventaire des capacités, contexte opérationnel | * Facilitateurs ECOS * Départements de soutien/services du siège national | Comprendre les ressources et les informations financières opérationnelles liées à l’exercice ECOS |
| Grille d’évaluation reflétant le consensus | * Équipe d’évaluation * Coordonnateurs chargés du développement organisationnel | * Définir les priorités pour la planification du développement de la section * Téléchargement dans le système de gestion des ressources |
| Plan de développement de la section | Équipe de direction de la section | Renforcer les capacités et la fourniture de services |
| Partenaires du Mouvement | Soutien aux Sociétés nationales participantes |
| Rapport sur l’exercice ECOS | * Secrétaire général * Équipe de planification stratégique du siège national | * Planification stratégique et développement de la Société nationale * Élaboration de politiques * Mise en place de procédures et de systèmes |
| Unité du développement organisationnel du siège national | Élaborer un cadre relatif au développement des sections |
| Département/unité de fourniture de services du siège national/de la section | Améliorer la planification et la durabilité des services |
| Département/unité de services d’appui du siège national/de la section | * Améliorer le soutien interne * Mobilisation de ressources |

**Tableau 1 : Produits de l’ECOS, utilisateurs et utilisations**

## 1.7 Comment l’outil ECOS a-t-il été conçu ?

Le processus d’élaboration de l’outil ECOS et des guides connexes a commencé début 2011, quand des mesures ont été prises pour améliorer l’outil d’évaluation des capacités des sections. Sous l’influence du processus ECCO, l’outil d’évaluation des capacités des sections a été considérablement remanié et renommé Évaluation des capacités organisationnelles des sections (ECOS). Des ajustements fondamentaux y ont été apportés, et il a été décidé d’élaborer un guide supplémentaire à l’usage des facilitateurs, afin de faciliter l’utilisation et le déploiement de l’outil. Les principales étapes ont inclus la mise à l’essai de l’outil à différents stades de son développement dans des sections choisies de la Croix-Rouge du Malawi et de la Croix-Rouge de l’Ouganda à partir de 2013.

Des recommandations ont été formulées pour améliorer les documents au fur et à mesure de l’utilisation du processus ECOS. En mai 2016, le Guide et les outils connexes ont été révisés en vue de parfaire le processus ECOS.

Cette initiative lancée par la Croix-Rouge néerlandaise est maintenant devenue un outil de choix pour la Fédération internationale et pour le développement de centaines de sections partout dans le monde.

## 1.8 Quelles Sociétés nationales ont adopté l’ECOS à ce jour, et qui peut-on contacter pour demander conseil ?

Le processus ECOS est déjà devenu un outil essentiel pour le développement des sections de beaucoup de Sociétés nationales. Pour obtenir de l’aide ou des conseils sur la mise en œuvre du processus ECOS dans votre Société nationale, et/ou sur la conduite de la formation des facilitateurs, une liste des Sociétés nationales s’étant déjà livrées à l’exercice et des personnes qui peuvent être contactées au sein de celles-ci est donnée à l’**annexe 4** (*Personnes à contacter et Sociétés nationales où le processus ECOS a été mis en œuvre*).

# Partie II – Mise en œuvre du processus ECOS dans une Société nationale

# ÉTAPE 1 : Préparatifs (responsabilité du coordonnateur chargé du développement opérationnel/de l’ECOS)

Pour garantir une mise en œuvre réussie du processus ECOS, il est essentiel de consacrer du temps aux préparatifs afin d’obtenir l’approbation de l’équipe de direction et de mobiliser les capacités internes en matière de ressources humaines nécessaires pour faciliter le processus dans les différentes sections.

## Liste de vérification de l’ECOS

Lisez la *Liste de vérification pour l’organisation de la formation des facilitateurs ECOS* (**annexe 3**) contenue dans le présent guide, et commencez par obtenir le soutien du siège national et son engagement en faveur du processus ECOS. Une *Fiche de présentation du processus ECOS* est disponible à l’**annexe 5** pour vous aider.

Constituez ensuite un comité d’organisation de l’ECOS et passez en revue la liste de vérification avec ce comité – vous devrez peut-être ajouter ou supprimer certaines tâches. Commencez à effectuer les tâches, et cochez-les à mesure qu’elles sont accomplies.

Si vous êtes facilitateur pour une autre Société nationale, envoyez la liste de vérification au coordonnateur qui organise la formation des facilitateurs ECOS. Ensuite, assurez le suivi des tâches/actions de la liste de vérification. Vous pouvez alors apprécier le moment de cocher les cases pour chaque tâche menée à bien.

## Préparatifs essentiels

Bien que ceux-ci soient déjà compris dans la liste de vérification, un certain nombre de préparatifs essentiels méritent l’attention particulière du coordonnateur chargé du développement organisationnel/de l’ECOS.

### 1.2.1. Examen, adaptation et traduction des outils et ressources ECOS

Nombre de Sociétés nationales peuvent disposer de leurs propres outils d’évaluation des capacités des sections. Dans de tels cas, il convient d’examiner les outils existants ou précédents pour constater les liens, les similarités et les différences avec l’ECOS. Sur cette base, la Société nationale pourra fusionner ses outils avec l’ECOS, en intégrant certains éléments des outils existants dans la grille d’évaluation ECOS ou en supprimant ceux qui ne seraient plus pertinents.

La traduction de la version finale de la grille d’évaluation est une autre étape de l’harmonisation.

Des efforts devraient être déployés tôt dans le processus pour traduire tous les outils et ressources de l’ECOS, et les adapter au système et au contexte de la Société nationale. L’adaptation consiste à intégrer l’ECOS dans les processus existants d’évaluation des sections, qui ne devraient pas être dévalorisés, ignorés ni remplacés totalement par l’ECOS. NE VOUS CONTENTEZ PASde remplacer votre outil d’évaluation actuel par l’ECOS. Cherchez à intégrer ou à fusionner les outils, ce qui permettra de réduire le temps nécessaire pour comprendre l’outil et d’obtenir de meilleurs résultats.

Voici les exemples du Croissant-Rouge du Bangladesh et de la Croix-Rouge cambodgienne, qui ont fusionné leurs pratiques existantes avec la grille d’évaluation ECOS.

|  |  |
| --- | --- |
| **Fusionner l’ECOS avec les outils existants d’évaluation des sections** | |
| **Croissant-Rouge du Bangladesh** | **Croix-Rouge cambodgienne** |
| Le Croissant-Rouge du Bangladesh disposait déjà d’un outil d’évaluation des unités. Même si cet outil n’était pas systématiquement utilisé, les unités de la Société nationale en connaissaient plus ou moins le contenu, qui était assez semblable à la grille d’évaluation ECOS. Toutefois, cet outil permettait uniquement de recenser les points faibles et ne donnait pas d’indications sur le degré de faiblesse ou de force, ni d’idées pour résoudre les problèmes. Le Croissant-Rouge du Bangladesh a organisé un « atelier de rédaction » avec divers membres, dont les objectifs étaient :  1. de fusionner l’outil d’évaluation des unités avec l’ECOS ;  2. de traduire l’outil fusionné dans la langue nationale.  Les deux objectifs de l’atelier ont été atteints avec succès. | La Croix-Rouge cambodgienne disposait d’un outil intitulé « Caractéristiques d’une section qui fonctionne bien », qui constituait le principal instrument de son programme de développement des sections. Cependant, cet outil n’avait pas été mis à jour depuis dix ans. Il était très bien connu des sections. S’il permettait de recenser les points faibles, il ne donnait pas d’indications sur le degré de faiblesse ou de force, ni d’idées pour résoudre les problèmes.  L’équipe chargée du développement organisationnel, avec le soutien d’un volontaire de la Croix-Rouge australienne, a intégré TOUS LES ÉLÉMENTS de l’outil existant dans la grille d’évaluation ECOS. Ces éléments ont d’abord été répartis par thème, puis par indicateur spécifique à chaque thème.  Ainsi, bien que l’ECOS soit un processus nouveau pour les sections, son contenu, qui intègre de manière claire les éléments clés de l’outil précédent, leur est familier. |

**Tableau 2** : **Fusionner l’ECOS avec les outils existants d’évaluation des sections**

L’adaptation consiste aussi à faire correspondre la grille d’évaluation ECOS au contexte de votre Société nationale, c’est-à-dire intégrer dans la grille les politiques et procédures qui orientent la section. Il est ainsi plus facile pour la section de comprendre ce qui est évalué. Voici un exemple d’adaptation :

|  |  |
| --- | --- |
| ***Avant adaptation*** | ***Après adaptation*** |
| ***Caractéristique 23, colonne D, indicateur 1*** | ***Caractéristique 23, colonne D, indicateur 1*** |
| *« Conformément aux exigences de la Société nationale, les comptes rendus de la section sont approuvés par le conseil de la section et communiqués dans les délais au siège. »* | *« Conformément aux exigences de la Société nationale, les comptes rendus mensuels de la section sont approuvés par le comité exécutif de la section et communiqués au siège le dixième jour du mois suivant. »* |

**Tableau 3** : **Exemple d’adaptation de la grille d’évaluation ECOS au contexte d’une Société nationale**

Bien que l’adaptation ne soit pas une tâche aisée, elle est parfaitement réalisable. De plus, en consacrant du temps à cet exercice, vous faciliterez à coup sûr la mise en œuvre de l’ECOS, puisque les facilitateurs auront des indications claires et les équipes d’évaluation des sections comprendront mieux l’objet de l’évaluation.

Enfin, il vaut mieux faire traduire les documents par le personnel et/ou les volontaires de la Société nationale que par un intervenant externe, comme un consultant, car la traduction, qui se fondera sur une compréhension commune des termes techniques utilisés dans le contexte de la Société nationale, sera plus exacte et de meilleure qualité. De plus, cela permettra une compréhension approfondie et une bonne appropriation de la grille d’évaluation.

### 1.2.2. Établir un budget pour l’ECOS – budget national

Une fois que votre Société nationale a approuvé la mise en œuvre du programme ECOS à l’échelle de l’organisation, il est impératif de prévoir un budget pour les services matériels, les services logistiques et les autres services de soutien. Le financement de la formation des facilitateurs doit être assuré par le siège national. Un modèle pour l’*Établissement du budget du processus ECOS – budget national* est disponible à l’**annexe 6**.

Toutefois, les sections doivent financer la conduite de leurs exercices ECOS respectifs (voir la section 3.3 de l’étape 3 ci-après).

### 1.2.3. Sélection des participants à la formation des facilitateurs ECOS

Le nombre de sections que compte la Société nationale est un facteur à prendre en compte pour déterminer le nombre de participants. Un trop grand groupe serait difficile à gérer, mais il doit y avoir suffisamment de participants pour créer une bonne base de facilitateurs. Entre 12 et 20 participants devraient suffire. Les participants devraient être issus de tous les niveaux de la Société nationale. Il faut aussi veiller à l’égalité de genre et à la représentation des différents bureaux et domaines d’activité. En deux mots, assurez la diversité !

Il est également possible de sélectionner des participants au-delà des frontières, provenant par exemple d’autres Sociétés nationales de la région, pour qu’ils prennent part au processus ou l’observent, car cela contribuera à la mise en place d’un groupe de facilitateurs diversifié et encouragera d’autres Sociétés nationales à adopter l’ECOS. Pour bien réussir la formation des facilitateurs, il est recommandé d’obtenir le soutien de la Société nationale, des parties prenantes et de Sociétés nationales voisines.

Les candidats devraient avoir :

* une bonne compréhension de la Société nationale ;
* des compétences en matière de facilitation ;
* une bonne capacité d’écoute ;
* de bonnes capacités de communication, notamment à l’écrit ;
* une bonne capacité de gestion dynamique du temps.

### 1.2.4. Les sections pilotes

Il devrait y avoir trois ou quatre sections pilotes dans lesquelles les participants pourront mettre leur formation en pratique. Il convient de présélectionner ces sections et de faire en sorte que toutes les lignes directrices pour la conduite des exercices ECOS soient respectées.

Le coordonnateur national chargé du développement organisationnel/de l’ECOS devrait s’assurer que les sections pilotes sélectionnées effectuent les actions suivantes :

1. Étapes 12 et 13 de l’**annexe 3** : *Liste de vérification pour l’organisation de la formation des facilitateurs ECOS***.**
2. **Annexe 7a** : *Fiche d’informations sur la section*
3. **Annexe 7b** : *Présentation de la situation financière et des activités de la section*
4. **Annexe 7c** : *Inventaire des ressources de la section*

Il est essentiel d’établir un accord entre le siège national et les sections pilotes sélectionnées avant la tenue de l’exercice ECOS, pour que tous les préparatifs nécessaires visant à garantir la participation soient menés à bien.

### 1.2.5. L’équipe de formateurs ECOS

L’idéal est d’avoir trois formateurs, un formateur principal et deux accompagnants, dont la sélection et la présence doivent être confirmées en avance. Pendant l’exercice sur le terrain, les formateurs observeront chacun une section.

### 1.2.6. Les lieux de formation

Essayez de choisir des lieux les plus modestes possibles pour la formation des facilitateurs, mais suffisamment grands pour créer plusieurs groupes de travail.

L’exercice ECOS peut avoir lieu dans les locaux de la section, dans une salle communautaire ou dans les bâtiments d’une école, et non dans une salle ou un hôtel coûteux. Il convient de souligner qu’en pratique, aucune section ne devrait être empêchée d’entreprendre un processus ECOS par le manque de financements. Le coût minimum pour engager ce processus devrait se limiter aux frais de déplacement des facilitateurs.

# ÉTAPE 2 : Formation des facilitateurs ECOS (responsabilité des formateurs ECOS)

La formation des facilitateurs ECOS devrait être simple et claire. À la fin de la formation, les participants devraient être capables de faciliter un exercice ECOS dans n’importe quelle section de leur Société nationale.

Le *Guide étape par étape pour la formation des facilitateurs ECOS* contenu dans l’**APPENDICE X** donne aux formateurs des indications jour par jour pour encadrer la formation. Celle-ci s’articule en six journées complètes plutôt qu’en une série de demi-journées ou de séances plus courtes, et comprend des exercices ECOS pratiques sur le terrain. Nous reconnaissons qu’il peut être difficile de rassembler tous les participants pour une durée aussi longue, mais selon notre expérience, il s’agit de l’utilisation la plus efficace du temps des participants compte tenu du temps de trajet et du coût.

Un modèle de *Programme de formation des facilitateurs ECOS* figure à l’**annexe 2**.

Un résumé du programme de la formation est reproduit ci-dessous :

|  |  |
| --- | --- |
| **Jours** | **Thèmes** |
| Jour 1 | Présentations et entrainement |
| Jour 2 | Entrainement, entrainement et encore de l’entrainement |
| Jour 3 | Entrainement final et trajet jusqu’aux sections |
| Jour 4 | Premier jour d’exercice ECOS sur le terrain |
| Jour 5 | Deuxième jour d’exercice ECOS sur le terrain et retour au lieu principal |
| Jour 6 | Enseignements tirés, planification et bilan |

**Tableau 4**: **Résumé du programme de la formation des facilitateurs ECOS**

# ÉTAPE 3 : Planification de la mise en œuvre de l’ECOS (responsabilité du coordonnateur chargé du développement organisationnel/de l’ECOS)

## 3.1 Base de données des facilitateurs ECOS

Le coordonnateur chargé de l’ECOS au siège devrait constituer une base de données des facilitateurs ECOS formés en s’appuyant sur les rapports reçus.

## 3.2 Calendrier et planification de l’ECOS

Dans la semaine qui suit la formation des facilitateurs ECOS, le coordonnateur chargé du développement organisationnel/de l’ECOS devrait faire envoyer un mémorandum (circulaire officielle) à toutes les sections par le bureau du secrétaire général. Ce mémorandum devrait contenir :

* une proposition de calendrier pour la conduite de l’ECOS dans toutes les sections au cours des 12 mois suivants ;
* des informations sur l’équipe de facilitateurs assignée à chaque section ; et
* le profil souhaité des participants souhaités et une estimation du temps nécessaire.

Les chefs des équipes de facilitateurs devraient alors contacter les sections pour confirmer les dates.

## 3.3. Budget de mise en œuvre de l’ECOS

Il faut établir un budget de fonctionnement incluant toutes les dépenses nécessaires pour la mise en œuvre du processus ECOS, pour approbation par le secrétaire général/la section. Le budget devrait couvrir les transports et les voyages, le logement et les repas pour les facilitateurs pendant la conduite de l’exercice ECOS sur le terrain. Des efforts de prudence doivent être réalisés afin de choisir les solutions les plus économiques pour l’ensemble du soutien logistique.

Les chefs des équipes de facilitateurs devraient soumettre leur budget (**annexe 10**: *Modèle de budget pour l’exercice ECOS dans les sections*) au coordonnateur national chargé du développement organisationnel/de l’ECOS sous la forme d’une demande de financement pour effectuer les exercices ECOS dans les sections qui leur ont été attribuées.

Dans la mesure du possible, les dépenses liées aux repas et aux boissons, ainsi que les coûts additionnels pour la conduite de l’exercice ECOS, devraient être couvertes par chaque section, ou au minimum partagées avec le siège national.

# ÉTAPE 4 : Préparatifs finaux et mise en œuvre de l’ECOS (responsabilité des facilitateurs ECOS)

Avant un exercice ECOS, les facilitateurs devraient savoir quelles compétences et types de soutien peuvent être mis à disposition par le siège et par d’autres sources (base de ressources) pour faciliter le suivi du développement des capacités des sections.

## 4.1. Préparatifs finaux

1. Bien en amont de l’exercice ECOS, les documents suivants doivent être envoyés aux sections :

* *Fiche d’informations sur la section (***annexe 7a***)*
* *Présentation de la situation financière et des activités de la section (***annexe 7b***)*
* *Inventaire des ressources de la section* (**annexe 7c**)
* *Grille d’évaluation ECOS* (**APPENDICE Z**).

N. B. Il convient de préciser que la section ne doit pas remplir la grille d’évaluation ECOS (APPENDICE Z) en avance, mais que celle-ci est envoyée à titre purement informatif. Les annexes 7a, 7b et 7c doivent en revanche être remplies en avance et renvoyées au chef de l’équipe des facilitateurs une semaine avant l’exercice ECOS.

L’accent doit également être mis sur le fait que la section sera la seule à utiliser les résultats de l’ECOS pour décider comment elle souhaite se développer – il ne s’agit ni d’un jugement, ni d’un examen. Il n’est pas non plus question de nouveaux financements. Les sections obtenant des scores positifs ou négatifs n’en tireront aucun avantage ou désavantage financier immédiat. Cet exercice a pour unique objectif d’aider la section à trouver des moyens de se développer, avec le soutien d’autres composantes de la Société nationale si nécessaire, afin de faire plus, de le faire mieux et d’aller plus loin. Un exercice ECOS peuvent aider les sections des Sociétés nationales à considérablement renforcer leurs capacités en matière de gouvernance, de gestion, de recrutement et de progression des volontaires, de fourniture de services et de financement.

1. Un mécanisme de communication efficace doit être mis en place entre les sections et les chefs des équipes de facilitateurs après l’envoi aux sections de la lettre de présentation du processus par le secrétaire général. Si nécessaire, les chefs des équipes de facilitateurs ou des membres du personnel du siège peuvent effectuer une visite dans les sections avant l’ECOS.
2. Un coordonnateur chargé du développement organisationnel/de l’ECOS devrait être nommé dans la Société nationale pour aider les facilitateurs à coordonner le processus.
3. La lettre du secrétaire général aux sections devrait comprendre les éléments suivants à prendre en compte pour l’organisation de l’ECOS :
   1. une présentation claire du concept et des objectifs de l’ECOS (description du processus, images et texte) ;
   2. des arguments indiquant pourquoi la Société nationale devrait entreprendre ce processus ;
   3. une présentation des facilitateurs, ainsi que du rôle du chef d’équipe et des autres facilitateurs
   4. un calendrier (provisoire) pour l’ECOS ;
   5. des indications pour la composition de l’équipe d’évaluation (équilibre hommes-femmes, diversité, assurer la participation) ;
   6. les aspects logistiques (si nécessaire) ;
   7. l’appropriation et l’engagement vis-à-vis des résultats du processus.
4. Le coordonnateur chargé du développement organisationnel/de l’ECOS doit présenter au département des finances une demande de mise à disposition de financements, conformément au budget approuvé pour la facilitation de l’exercice ECOS.
5. Préparation des facilitateurs avant l’ECOS (avec le coordonnateur chargé du développement organisationnel/de l’ECOS) :
6. mise en place d’une communication entre la section et l’équipe d’évaluation, et demande de nomination d’un coordonnateur pour l’exercice ECOS dans la section ;
7. entrainement avec les facilitateurs sous la direction du chef d’équipe ;
8. attribution des tâches aux membres de l’équipe des facilitateurs :

* comptes rendus : présentation de rapports signés au siège (une semaine après l’exercice ECOS), dont une copie est fournie à la section à la fin de la deuxième journée de l’exercice ;
* publications sur Facebook ;
* téléchargement sur le système de gestion des ressources (scores obtenus et priorités) ;
* logistique (fournitures, voyages, etc.) ; et
* sélection des études de cas les plus pertinentes (voir **annexes 11a, 11b et 11 c** pour des études de cas possibles).

## 4.2. Mise en œuvre de l’ECOS

C’est à cette étape que l’ECOS a lieu et que la magie opère ! La mise en œuvre doit suivre le calendrier. Toute modification du calendrier doit être convenue d’un commun accord entre les sections et les chefs des équipes de facilitateurs. Les coordonnateurs chargés du développement organisationnel/du développement des sections doivent aussi en être informés.

Veuillez suivre le *Guide à l’usage des facilitateurs ECOS* de l’**APPENDICE Y** pour la conduite de l’exercice ECOS.

Il est important de noter que le processus d’évaluation est fondé sur un mélange de **confiance** et de **preuves**. Les scores entre A et C seront validés sur la base de la confiance, mais pour les caractéristiques auxquelles la note D est attribuée, la section devra fournir des preuves écrites justifiant que ce niveau est atteint (copies de politiques écrites, comptes rendus de réunions, etc.).

# ÉTAPE 5 : Suivi de la mise en œuvre de l’ECOS

## 5.1. Rapports sur l’ECOS

Immédiatement après la conduite d’une évaluation, le chef de l’équipe des facilitateurs doit soumettre des exemplaires papier du rapport sur l’ECOS, sur la base du *Modèle de rapport sur l’ECOS* figurant à l’annexe 12, au siège national et à la section pour information et examen. Il doit aussi en télécharger une copie dans le système de gestion des ressources s’il en existe un. Le rapport sera utilisé pour assurer le suivi par rapport au calendrier de l’ECOS.

## 5.2. Certificats ECOS

Lorsqu’une section termine le processus l’ECOS, le coordonnateur national chargé du développement organisationnel/de l’ECOS lui délivre un certificat d’achèvement de l’ECOS signé par le secrétaire général et/ou le président. Un exemple de *Certificat ECOS pour les sections* est proposé à l’annexe 13a.

Les facilitateurs ayant terminé avec succès la formation des facilitateurs ECOS et ayant facilité une évaluation dans une section recevront un *Certificat ECOS pour les facilitateurs* (voir l’exemple de l’annexe 13b).

## 5.3. Suivi de la mise en œuvre de l’ECOS

Le mécanisme de compte rendu et de suivi devrait être aligné sur le mécanisme existant de retour d’information des sections vers le siège national. S’il n’en existe pas, le coordonnateur chargé du développement organisationnel/de l’ECOS devrait au minimum faciliter tous les six mois le suivi de la mise en œuvre de l’ECOS au moyen de rapports sur la progression.

Le suivi du plan d’action pour le développement de la section est l’étape la plus importante du processus ECOS. La réussite de la mise en œuvre de tout plan d’action dépend dans une large mesure de l’existence d’un système approprié et efficace de suivi de sa progression. Le processus ECOS n’échappe pas à la règle. Les sections doivent disposer d’un système simple mais efficace pour surveiller régulièrement la progression de la mise en œuvre du plan d’action ECOS et prendre des mesures appropriées pour que les actions planifiées se déroulent comme prévu. De même, il est important pour le siège de poursuivre sur sa lancée en effectuant un suivi régulier de la progression et en fournissant, si possible, un soutien technique adapté. L’équipe de planification, suivi, évaluation et compte rendu (PMER) de la Société nationale peut fournir un soutien technique pour la mise au point d’un système de suivi de la progression adapté au contexte de la Société nationale.

* + 1. **Suivi de la progression par la section**

Il est très important que les sections disposent d’un système pour assurer le suivi de la mise en œuvre de leur plan de développement. Le système décrit ci-après peut être adopté.

* **Rapports mensuels sur les activités :** les rapports mensuels sur les activités de la section devraient indiquer l’état d’avancement de la mise en œuvre du plan d’action ECOS.Le *Modèle de rapport mensuel sur les activités* (**annexe 14c**) peut être utilisé à cette fin. Un administrateur devrait être chargé d’élaborer ce rapport à l’attention de l’équipe de gouvernance de la section.
* **Suivi trimestriel de la progression :** la section peut avoir une base de données simple pour suivre la progression de la mise en œuvre du plan d’action ECOS sur une base trimestrielle, afin de mesurer les résultats obtenus par rapport aux objectifs.Le modèle pour le suivi trimestriel de la progression (annexe 14a) peut être utilisé pour collecter des données. Une fois complété, il peut être transmis au coordonnateur chargé du développement organisationnel/de l’ECOS au siège et à d’autres personnes intéressées.
* **Examen annuel :** à la fin de chaque année, un examen de la mise en œuvre du plan d’action devrait être mené.Cet examen permettra d’établir un rapport annuel indiquant l’état d’avancement, les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre et des recommandations pour l’année suivante.Le rapport devrait être communiqué aux équipes de gouvernance et de direction de la section, ainsi qu’aux départements du siège concernés.
  + 1. **Suivi de la progression par le siège national**

Le siège peut avoir un mécanisme de suivi simple pour s’assurer que les plans d’action ECOS de toutes les sections progressent. Les processus décrits ci-après peuvent être adoptés.

* **Suivi trimestriel de la progression (base de données) :** une base de données simple sera mise à jour par le siège chaque trimestre pour suivre la progression de la mise en œuvre des plans d’action ECOS de toutes les sections. La mise à jour de la base de données sera effectuée à partir du formulaire de suivi de la progression rempli par les sections. L’**annexe 14b** peut être utilisée pour créer la base de données. Pour obtenir chaque trimestre des données sur la progression de toutes les sections, il est possible de faire appel aux facilitateurs ECOS. Les données peuvent être collectées, conservées et gérées en classant les sections par division ou par province.
* **Rapport semestriel sur la progression :** à partir des données collectées dans le cadre du suivi trimestriel de la progression, un rapport peut être produit tous les six mois pour indiquer l’état d’avancement des plans de développement de chacune des sections.Ce rapport peut aussi évoquer les défis qui se posent et recommander des mesures possibles pour les surmonter.Il devrait être publié et diffusé à différents niveaux du siège et des sections. Le coordonnateur chargé du développement organisationnel/de l’ECOS devrait coordonner ce processus.
* **Examen annuel de la progression :** à la fin de l’année, le siège devrait examiner l’état d’avancement de la mise en œuvre des plans d’action de toutes les sections en analysant le contenu de la base de données. Un rapport complet fondé sur les résultats de cet examen pourra être élaboré et transmis aux équipes de gouvernance et de direction de la Société nationale et des sections pour orienter la prise de décisions.

Le diagramme ci-dessous récapitule le processus de suivi de la progression de l’ECOS :

Suivi trimestriel de la progression

Rapports semestriels

Examen annuel de la progression

Rapports mensuels sur les activités

Suivi trimestriel de la progression

Examen annuel

\* Une prise de décisions efficace pour une meilleure mise en œuvre des actions planifiées.

\*Informer régulièrement le siège de l’état d’avancement

\*Prise de décisions stratégique et élaboration de politiques pour le développement des sections

\*Fournir aux sections des lignes directrices stratégiques et techniques

# ÉTAPE 6 : Analyse des résultats de l’ECOS

## 6.1. Analyse initiale

Le coordonnateur chargé du développement organisationnel analysera les résultats de l’ECOS avec un petit groupe de personnes pour se familiariser avec les questions, les thèmes et les tendances qui s’en dégagent.

## 6.2. Analyse à mi-parcours

Lorsque plus de 50 % des sections auront effectué l’exercice ECOS, le coordonnateur chargé du développement organisationnel organisera une réunion de groupe pour analyser les résultats obtenus jusqu’alors dans l’ensemble des sections. Divers participants de différentes sections et de différents départements du siège national devraient être conviés, mais le nombre total de participants ne devrait pas dépasser 15 personnes, afin que la réunion ne soit pas trop coûteuse ou difficile à gérer.

Lors de cette réunion d’analyse, les résultats combinés de tous les exercices ECOS devraient être présentés.

Les coordonnateurs devraient préparer un tableau de statistiques sur les résultats de tous les exercices ECOS. Ce tableau rassemblera les informations contenues dans les **annexes 7a, 7b et 7c**, ainsi que les scores obtenus dans la grille d’évaluation ECOS. Le mieux est de faire circuler ces informations avant la réunion. Voici une liste de questions qui peuvent être utiles pour lancer la discussion et l’analyse des résultats :

* Quels résultats vous semblaient les plus importants ?
* Qu’est-ce qui vous a surpris ?
* Qu’est-ce qui vous a préoccupé ?
* Quelles sont les forces et faiblesses communes aux sections ?
* Quelles caractéristiques ont-elles été définies comme devant être renforcées en priorité ?
* Quelles sont les principales différences entre les régions ? Selon vous, à quoi sont-elles dues ?
* Que faut-il faire pour renforcer les capacités des sections au niveau national ? Y a-t-il des lacunes qui doivent être comblées dans les politiques ?
* Existe-t-il des possibilités de mentorat entre les sections ?
* Quelles sont les prochaines étapes ?

Un rapport sur la réunion d’analyse mettant en évidence les questions récurrentes et les éventuelles mesures à prendre devra être établi.

## 6.3. Analyse finale

Lorsque toutes les sections auront achevé l’exercice ECOS, une analyse finale doit être effectuée en suivant les processus décrits dans l’**appendice BA** intitulé « Guide à l’usage des Sociétés nationales pour l’analyse des résultats de l’ECOS ».

# ÉTAPE 7 : Utilisation possible des résultats de l’ECOS

La réunion d’analyse conduira probablement à l’adoption d’un plan national pour le développement des sections. Elle peut aussi entrainer une prise de conscience quant à la nécessité de disposer meilleurs systèmes de compte rendu pour suivre la progression des plans de développement des sections au fil du temps.

Cette réunion peut aussi déboucher sur la conclusion qu’il faut améliorer la planification, l’établissement de budgets et les plans de mobilisation de ressources – non seulement dans les sections, mais aussi au niveau national. Il peut notamment être nécessaire de consolider les budgets et les plans nationaux, et de rendre plus clairs les plans de mobilisation de ressources et la répartition des rôles entre les sections et le siège national.

## 7.1. Planification et établissement de budgets

1. La *Présentation de la situation financière et des activités de la section* à l’annexe 7b du Guide à l’intention des facilitateurs ECOS constitue une ressource utile pour la planification et l’établissement de budgets.
2. Les activités prioritaires et les domaines de renforcement des capacités définis à l’issue du processus ECOS dans le *Plan relatif aux activités prioritaires (plan d’action d’une section)* (annexe 15a) devraient être pris en compte dans le nouveau plan et budget (voir l’annexe 15b – *Plan relatif aux activités prioritaires (plan d’action d’une section) – Exemple*)
3. Le budget de mise en œuvre du plan relatif aux activités prioritaires (plan d’action de la section) devrait être reflété dans l’annexe 7b pour l’année en cours et les années suivantes. Voir les exemples dans les annexes 15b et 7b/1.
4. Il est essentiel que le personnel chargé des finances participe pleinement à cet exercice de planification et d’établissement du budget.
5. Voici quelques pistes de réflexion pour l’établissement du nouveau plan et budget :
   * 1. Quel est le poids des « coûts administratifs » dans le budget total ? S’il est important (on estime généralement qu’une part de 30 % est acceptable), il pourrait être envisagé de fixer un pourcentage maximum pour les coûts administratifs ;
     2. Si des plans et budgets ont été établis pour les années précédentes, comparez les budgets aux dépenses ligne par ligne. Quelle part a pu être utilisée ? Si le taux de dépenses a été faible et que le volume d’activités prévu pour l’année à venir est similaire, le budget pourrait être révisé afin de le rendre plus réaliste.

## 7.2. Planification de la gestion des ressources

1. Faut-il se préoccuper d’abord de la planification et du budget, ou des ressources ? C’est une question fondamentale. Une fois le plan et le budget clairement établi, il convient de se demander comment obtenir les ressources nécessaires.
2. Voici quelques questions à se poser pour établir un plan de mobilisation de ressources. Ici encore, les informations de l’annexe 7b, *Présentation de la situation financière et des activités de la section,* peuvent être utiles.
3. Quel est l’équilibre entre recettes et dépenses mis en évidence dans le cadre de l’ECOS ?
4. Quels seraient les recettes en tenant compte uniquement des initiatives de la section et de ses partenaires locaux ? Quel pourcentage des recettes totales représentent-elles ?
5. Des programmes pourraient-ils générer des recettes pour la section ? Si c’est le cas, n’oubliez pas de les inclure dans les recettes de la section.
6. Planifiez ensuite les activités qui pourraient générer des recettes pour votre section. Fixez un objectif pour chaque activité de mobilisation de ressources, et efforcez-vous de les faire correspondre au budget précédemment défini.
7. Intéressez-vous également aux « frais » entrainés par chaque activité de mobilisation de ressources. Si ceux-ci sont trop élevés par rapport aux objectifs de recettes, les activités pourraient être remises en question.

Il sera donc important de connaître les problèmes communs à toutes les sections et de trouver des mécanismes pour les résoudre.

# ÉTAPE 8 : Mise à jour de l’ECOS

Pour suivre la progression au fil du temps, les sections devraient chercher à effectuer des ECOS tous les deux ou trois ans, selon la stratégie de la Société nationale et les ressources disponibles.

1. 1 Voir paragraphe 1.8 et annexe 4 [↑](#footnote-ref-1)