

À propos du résumé analytique

Ce résumé analytique donne un aperçu général du document intitulé « **Reproduire à plus grande échelle pour devenir fortes: orientations à l'intention des Sociétés nationales pour mettre en place un service durable assuré à l'échelle du pays par les volontaires des sections** ».

Il s'adresse aux dirigeants de Sociétés nationales qui veulent se faire une idée du processus sans entrer dans les détails contenus dans le document complet. Il est assorti d'une courte présentation Powerpoint décrivant l'approche adoptée.

Avertissement:

Cette méthodologie a été élaborée et testée par des organisations volontaires composées de membres de niveaux multiples.

Certaines approches et techniques peuvent être utilisées dans le cadre du développement systématique d'autres types d'organisations de volontaires, mais elles n'ont pas été testées dans ce contexte et devront peut-être être adaptées aux spécificités de ces organisations.

© **Fédération internationale des Sociétés de la Croix- Rouge et du Croissant-Rouge, Genève, 2013.**

La présente publication peut être photocopiée en partie ou dans sa totalité à condition que la source soit indiquée. La Fédération internationale apprécierait d'être informée de toute utilisation faite de ce document. Les demandes de reproduction à des fins commerciales doivent être adressées à la Fédération internationale, à l'adresse suivante: secretariat@ifrc.org.

Case postale 303
CH-1211 Genève 19
Suisse

Téléphone: +41 22730 4222

Télécopie: +41 22733 0395

Courriel: secretariat@ifrc.org

Site Internet: www.ifrc.org

Introduction

Mettre en place un service durable aux personnes vulnérables, assuré à l'échelle du pays par les volontaires des sections, constitue la première étape à franchir pour une Société nationale souhaitant devenir forte. Elle dispose ainsi de la plateforme à partir de laquelle elle peut développer progressivement la portée de ses activités, son importance, sa compétence et sa force¹.

Ces orientations décrivent comment une Société nationale peut mettre en place systématiquement et à moindre coût des unités de volontaires communautaires durables dans une zone géographique donnée par le biais de l'approche « Concevoir, essayer et reproduire » (Design, Test and Duplicate (CER)). Elles comblent une lacune importante dans l'orientation et le soutien des Sociétés nationales qui souhaitent devenir fortes, au sens entendu par l'Assemblée générale :

Une Société nationale forte est une Société capable de fournir, dans tout le pays et par le biais d'un réseau d'unités fonctionnant à l'aide de volontaires, un service approprié à des personnes vulnérables, aussi longtemps qu'elles en ont besoin².

Ces orientations s'appuient sur une approche ascendante axée sur l'esprit d'entreprise pour mettre en place des services communautaires adaptés à l'évolution interne des organisations de volontaires. Cette approche repose sur les concepts de durabilité et transposition à plus grande échelle. Elle est axée sur l'élaboration d'activités que les communautés locales peuvent conduire elles-mêmes aussi longtemps qu'elles en ont besoin et qui peuvent être mises en œuvre de manière durable dans différents lieux.

Ces orientations, qui ont été testées au Burundi et au Ghana dans le cadre du projet pilote de développement organisationnel global 2007 – 2010, remplacent un document³ élaboré en 2002 par l'ancien département Développement organisationnel du Secrétariat de la Fédération internationale, et en étendent la portée.

Les enseignements tirés de projets pilotes sont disponibles aux adresses :

Burundi: <http://www.ifrc.org/docs/Evaluations/Evaluations2011/Africa/978-92-9139-180-6%20Burundi-evaluation-report.pdf> (en anglais)

Ghana: www.ifrc.org/docs/Evaluations/Evaluations%202012/Africa/GHODCasestudy12.pdf (en anglais)

Ce document est un résumé du processus CER pour les dirigeants des sociétés nationales. Des indications plus détaillées pour les managers du projet peuvent être consultées à l'adresse suivante: <https://fednet.ifrc.org/en/resources/ns-development/NS-development/buildingstrong-nationalsocieties/capacity-building-fund/ns-planning-guidance/>

1 Bâtir des Sociétés nationales fortes: Notre cadre collectif. Un cadre global.

2 Ibid.

3 Méthode DTD(Design, Test and Duplicate). Une manière rapide, bon marché et sûre pour établir une capacité nationale de fourniture de services des volontaires à la communauté.

1 Principes de base et philosophie

Une série de principes organisationnels de base sous-tendent l'approche « Concevoir, essayer et reproduire » (CER). Ces principes peuvent paraître évidents, mais il est utile de les rappeler :

1. même les communautés les plus pauvres disposent des ressources nécessaires – temps et leadership – pour assurer des services locaux simples mais efficaces ;
2. ces services peuvent être élaborés et soutenus de manière systématique par les Sociétés nationales;
3. des services communautaires efficaces permettent aux Sociétés nationales d'attirer des ressources supplémentaires à tous les niveaux, et sont des éléments clés de la structure et des processus de chaque Société nationale.

1.1 Reproductibilité

Dans le contexte de l'approche CER, une structure ou une activité est reproductible si elle peut être mise en place dans d'autres lieux géographiques. L'approche repose sur le principe selon lequel il est possible de concevoir un modèle qui puisse être mis en œuvre dans de nombreux endroits en y apportant des modifications mineures.

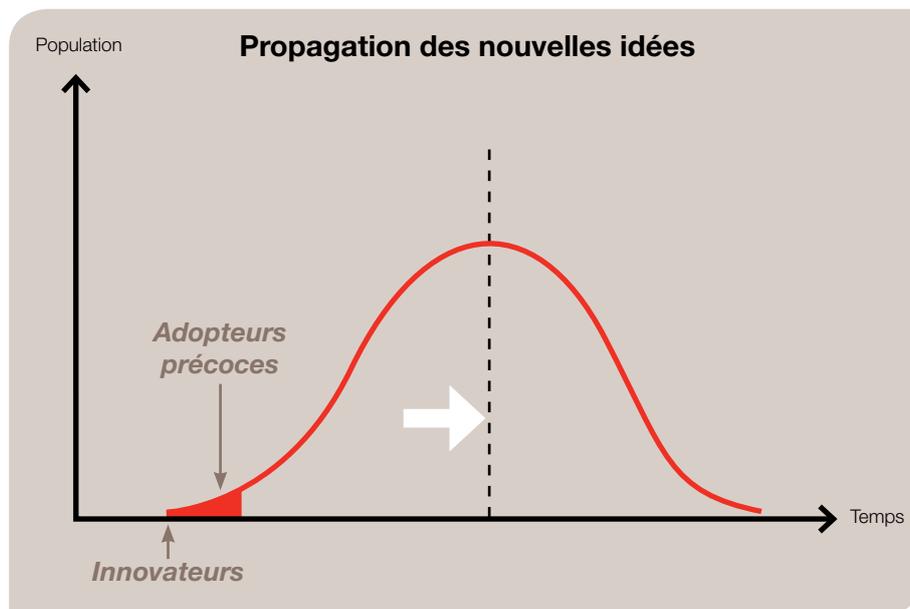
1.2 Pérennité

L'approche s'articule autour d'un élément central : chaque unité communautaire doit être **pérenne**. Elle doit pouvoir mobiliser au sein de sa communauté les ressources dont elle a besoin pour fournir ses services. Les ressources supplémentaires provenant de la Société nationale ou d'autres sources permettent à l'unité de faire plus et de faire mieux. Toutefois, même sans ces ressources, l'unité doit continuer à mener des activités simples au sein de sa communauté.

Si les unités communautaires initiales ne sont pas autonomes, on peut s'attendre à ce que la Société nationale ne puisse plus fournir à chacune le même soutien plus elles vont augmenter en nombre. Le projet connaîtra un certain succès, mais ne pourra pas être mis en œuvre à grande échelle.

1.3 Concentrer les ressources pour assurer le succès

L'approche CER se fonde sur la courbe d'innovation, un modèle décrivant comment les nouvelles idées et les changements se propagent dans la population, qui est particulièrement utilisé par le secteur privé dans le domaine du marketing.



La courbe d'innovation est pertinente dans le contexte de l'approche CER dans la mesure où chaque population compte des communautés susceptibles d'être plus ouvertes au développement des unités communautaires et des communautés dans lesquelles le projet a moins de chances de réussir. Ce constat est aussi valable au sein de la Société nationale : pour différentes raisons, certaines sections intermédiaires seront ouvertes à ce type de projets et d'autres non.

L'approche CER repose sur le principe directeur selon lequel le projet doit être mis en œuvre dans les endroits où les chances de réussite sont les plus élevées. La clé du succès consiste à s'attacher à faire connaître le succès rencontré dans un endroit pour encourager d'autres communautés et d'autres sections à s'engager. Ce principe implique que l'approche CER ne doit jamais être mise en œuvre dans l'ensemble d'un pays sur des critères démocratiques ou d'équité. Les ressources humaines et financières doivent être concentrées là où les conditions sont les plus favorables au succès, c'est-à-dire dans les régions où l'innovation est bienvenue. Lorsque le projet aura fonctionné dans un endroit, il pourra alors être reproduit de manière contrôlée dans d'autres régions.

1.4 Mettre à l'essai, tirer des enseignements et adapter

Le processus CER se décompose en cycles continus de mise à l'essai à petite échelle, de collecte d'enseignements et d'adaptation. L'approche exige de reproduire de manière constante et systématique les modèles développés par la Société nationale et d'examiner comment ces modèles réagissent dans la pratique. Dans les premières phases du processus en particulier, il est possible qu'un modèle ne fonctionne pas aussi bien que prévu ou échoue complètement. Ce qui est important, c'est que les échecs ou les écarts par rapport aux résultats attendus soient documentés et que les enseignements tirés soient appliqués de façon à prendre en compte, lors des nouvelles tentatives, les éléments qui n'ont pas fonctionné auparavant.

L'objectif est donc de s'appuyer sur les enseignements tirés pour optimiser, au fil du temps, les chances de succès du processus de reproduction et pour réduire au maximum les coûts liés à la reproduction du processus.

1.5 Financement des investissements/ du fonctionnement

Dans le cadre de la planification du processus CER, les Sociétés nationales doivent prévoir des financements pour deux types de dépenses.

Les dépenses d'investissement comprennent tous les coûts non récurrents liés à la création de nouvelles unités communautaires et à la mise en place du mécanisme destiné à assurer leur soutien. Ces dépenses regroupent, par exemple, le recrutement de l'équipe du projet, la formation, les frais de voyage et d'hébergement générés par les visites dans les communautés, etc. Le financement de ces dépenses à différents niveaux peut durer plusieurs années, mais demeure limité dans le temps.

Ce type de financement peut être sollicité auprès d'un partenaire extérieur.

Les dépenses de fonctionnement comprennent les coûts liés au maintien du système après l'achèvement de la phase de conception et de mise en place des unités communautaires. Pour que le système soit pérenne, toutes les unités communautaires doivent être autonomes. Toutefois, l'expérience montrant que les structures organisationnelles de plus haut niveau, qui doivent couvrir le salaire de leurs quelques employés et des frais de voyage, ont tendance à ne pas disposer de sources de financement évidentes et à supporter des coûts fixes élevés, la Société nationale devra trouver des sources de revenu à long terme pour assurer le maintien de cette composante du système.

Préparation du processus Concevoir, essayer et reproduire



Les principaux aspects du processus CER sont présentés ci-après.

Favoriser l'adhésion au sein de la Société nationale

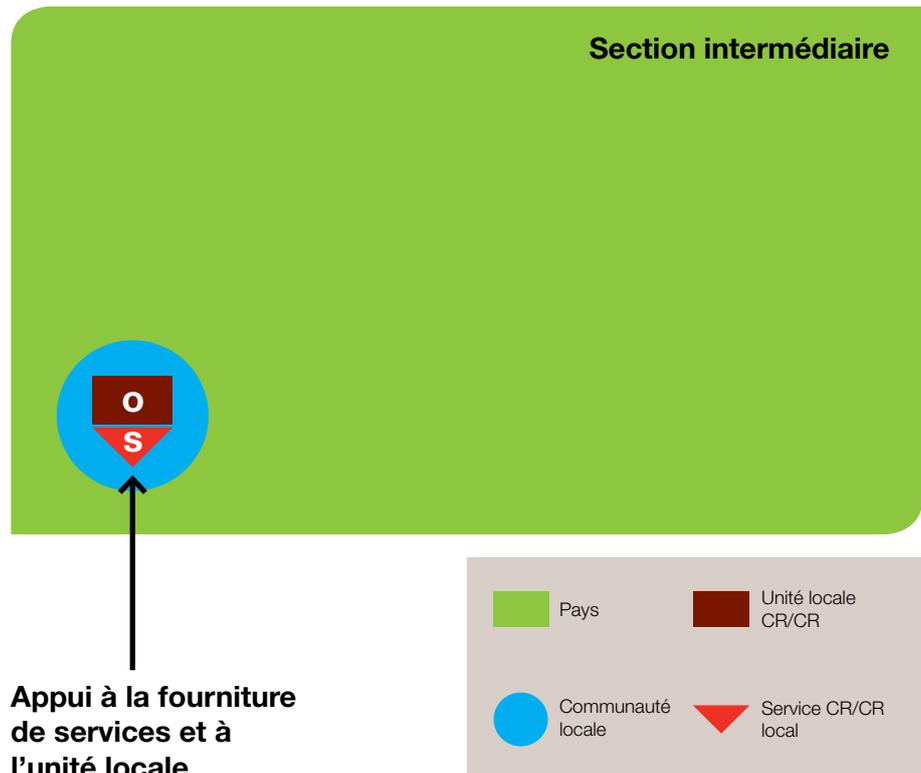
Un processus CER couronné de succès renforcera la présence d'une Société nationale au niveau communautaire, mais il exigera de procéder à des changements majeurs au niveau des systèmes, des procédures et des rôles. Un tel changement ne peut avoir lieu qu'avec le soutien et l'engagement résolus de la direction et la gouvernance de la Société nationale, qui doivent donc avoir une vision commune de la voie à suivre, être pleinement au fait du processus qui va être entrepris, être conscientes des risques et des possibilités qu'il comporte et savoir exactement en quoi consistera leur rôle, à savoir la supervision du projet.

Constituer l'équipe du projet

Pour les premières phases du processus CER, il faut constituer une petite équipe spécialisée, pouvant être composée de deux ou trois personnes œuvrant au niveau national et dans la région où le projet débutera. Les membres de l'équipe doivent être formés aux principes de l'approche CER. Il serait utile, dans la mesure du possible, que le chef d'équipe rende visite à une Société nationale qui a mis en œuvre le processus avec succès. En outre, il est très important qu'au moins un des membres de l'équipe soit crédible aux yeux des communautés concernées, c'est-à-dire qu'il ait une bonne connaissance du contexte local et soit proche de la population. L'équipe ne doit pas sembler être déconnectée de la communauté.

Étape clé 1 : concevoir un modèle d'unité communautaire

Résumé: Une équipe de la Société nationale conçoit et documente un modèle d'unité locale pérenne fournissant un service pertinent et durable au sein d'une communauté locale.



Activités

- L'équipe de la Société nationale sélectionne une communauté où les chances de mettre en place une unité locale efficace sont élevées.
- L'équipe de la Société nationale apprend à connaître le lieu, les besoins de la communauté, recense les dirigeants potentiels et encourage la communauté à contribuer à la mise en place du service.
- L'équipe de la Société nationale conçoit, en consultation avec la communauté/les dirigeants locaux, un service et une structure organisationnelle qui :
 - ➔ répondent à un besoin local manifeste ;
 - ➔ peuvent et seront dirigés par les membres de la communauté, qui recevront à cette fin une formation et un soutien limités ;
 - ➔ peuvent et seront soutenus par des ressources issues de la communauté.
- L'équipe de la Société nationale doit veiller à ce que la structure régionale existante de la Société nationale réponde aux besoins de la nouvelle unité.

Documentation et enseignements tirés

L'équipe de la Société nationale consigne toutes les observations, les activités, les réunions, les éléments importants, les échecs, les besoins et les connaissances acquises au fur et à mesure. Les éléments présentant un intérêt particulier sont :

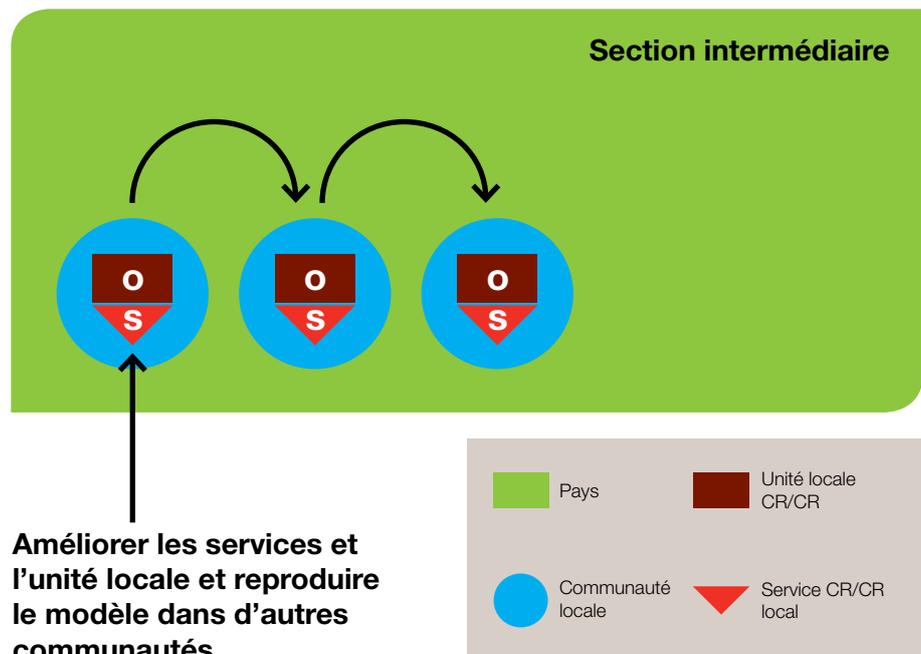
- les documents décrivant le processus de mise en place d'un service local ;
- les descriptions des principaux aspects :
 - ➔ de la structure du service;
 - ➔ du processus de mobilisation des ressources humaines et financières; et
 - ➔ la structure de l'unité communautaire.

Il est possible que l'équipe chargée de la conception soit confrontée à une situation dans laquelle le processus ne peut pas être mené à bien. Ce qu'il faut, c'est analyser les causes précises de l'échec pour trouver une communauté plus adaptée à ce type de projets.

Ce qui est plus probable encore, c'est qu'une ou plusieurs des hypothèses formulées par la Société nationale avant d'approcher la communauté doivent être modifiées à la suite des discussions et à mesure que la première unité prend forme et commence à fonctionner. Là encore, l'équipe doit tirer des enseignements et les mettre à profit au cours des prochaines étapes.

Étape clé 2 – tester et affiner le modèle

Résumé: L'équipe de la Société nationale reproduit le modèle dans cinq à 10 autres communautés géographiquement proches de la première unité en tirant parti des enseignements tirés de la première phase. À la fin du processus, une méthodologie relative à la mise en place d'une unité communautaire a été définie, détaillant tous les facteurs susceptibles de favoriser ou d'entraver le processus.



Activités

- L'équipe de la Société nationale recense d'autres communautés dans la même zone géographique où le projet a des chances de réussir, en s'appuyant sur les enseignements tirés de la première communauté.
- L'équipe de la Société nationale suit le même processus que celui appliqué dans la première communauté pour encourager la mise en œuvre de nouvelles unités locales dans la région.

Documentation et enseignements tirés

L'équipe de la Société nationale consigne toutes les observations, les activités, les réunions, les éléments importants, les échecs, les besoins et les connaissances acquises au fur et à mesure. Les éléments présentant un intérêt particulier sont :

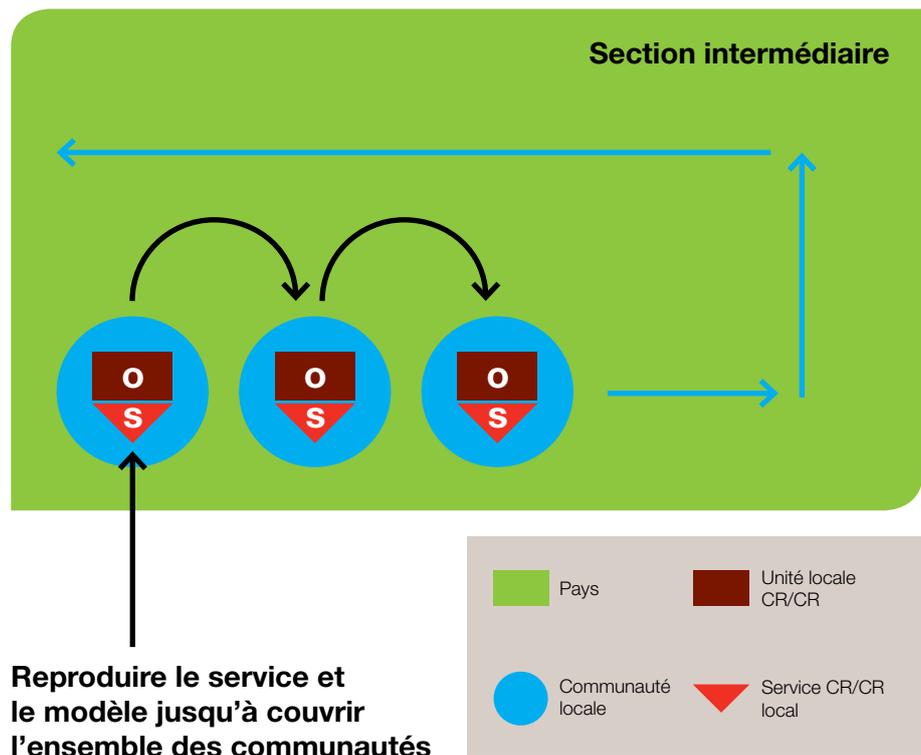
- les similitudes qui existent entre les processus utilisés pour mettre en place les premières unités (et les suivantes) ;
- les différences dans le déroulement du processus selon la communauté cible : quels facteurs inhérents à la communauté semblent avoir eu une incidence sur la création des unités locales.

Comme pour l'étape précédente, s'il s'avère impossible de mener le projet à bien dans une communauté, il faut s'attacher à comprendre les causes de l'échec et en tenir compte au moment de sélectionner les prochaines communautés et de définir le modèle pour la mise en place de nouvelles unités.

À cette étape, la collecte des enseignements tirés et l'analyse visent à élaborer des modèles et des processus standard pouvant être reproduits à plus grande échelle dans des centaines de communautés de la manière la plus efficace possible. Ils permettent de faire une estimation du coût moyen de la mise en place d'une nouvelle unité.

Étape clé 3 – reproduire le modèle à plus grande échelle

Résumé : Un certain nombre d'équipes vont se charger de reproduire le modèle dans une zone géographique donnée. À la fin du processus, 80 % ou plus des communautés de la région disposeront d'unité locale Croix-Rouge/Croissant-Rouge durable fournissant un service approprié.



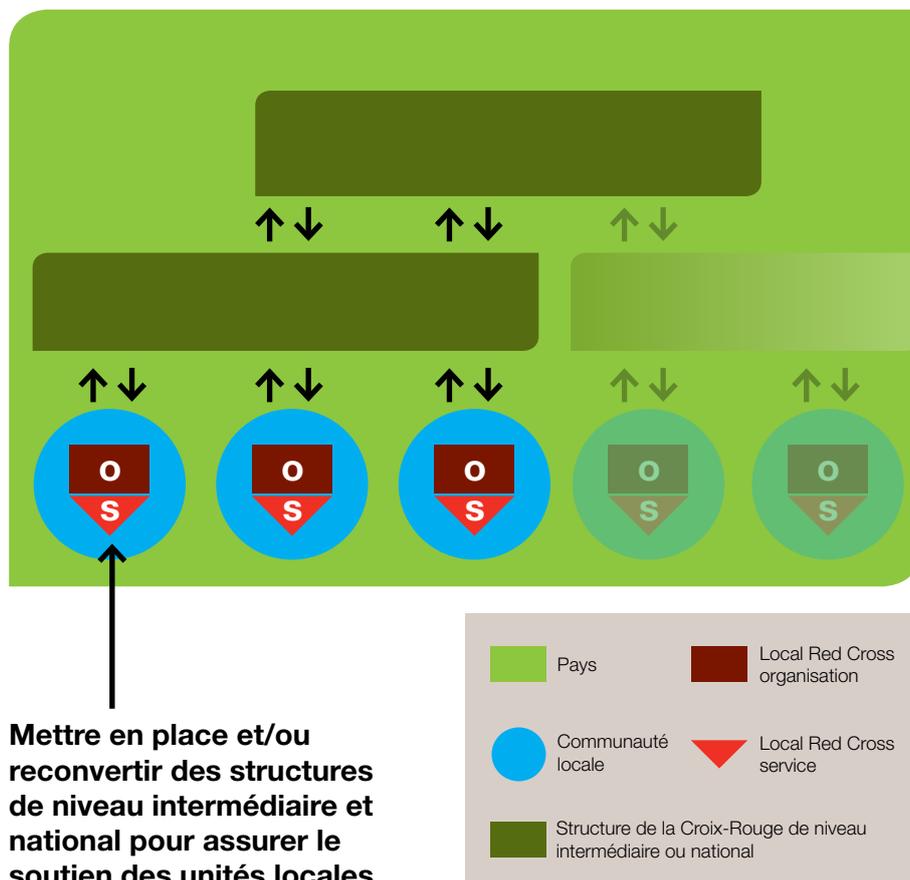
Activités

- L'équipe de la Société nationale forme d'autres équipes en s'appuyant sur les enseignements tirés de la mise en place de la première unité et de la reproduction du modèle dans d'autres communautés. Les formations portent sur :
 - ➔ la structure et la dynamique d'une unité locale ;
 - ➔ le processus de mise en place de nouvelles unités locales.
- Les équipes continuent à soutenir les unités locales dans une région donnée.
- Un processus d'assurance de la qualité est mis en place (éventuellement par l'équipe initiale du projet) pour garantir que les services sont conduits selon les normes les plus élevées.

NB : Durant cette étape, il ne s'agira plus de sélectionner les communautés où le projet est susceptible de réussir mais de reproduire le modèle dans toutes les communautés. Le taux d'échec risque donc d'augmenter. L'équipe du projet sera notamment chargée de suivre les échecs et de recenser les communautés où un modèle/une approche différents doivent être adoptés.

Étape clé 4 – créer une structure d'appui

Résumé: À la fin de cette étape, une structure cohérente, assurant la liaison entre les structures locales et le bureau national, fournira un soutien continu aux unités communautaires.



Même si cette étape est placée après l'étape de reproduction à grande échelle du modèle d'unité locale, le processus de création de structures d'appui débutera, selon toute probabilité, dès que plusieurs unités auront été mises en place dans une région donnée

Bien entendu, les sections situées à différents niveaux de l'organisation et, éventuellement, le bureau national peuvent être impliqués dans la structure d'appui.

Activités

- L'équipe de la Société nationale évalue la structure actuelle des sections.
- L'équipe de la Société nationale évalue le soutien dont les unités locales ont besoin.
- L'équipe de la Société nationale met en place des nouvelles structures et/ou adapte les structures existantes pour répondre aux besoins des nouvelles unités locales en matière de soutien. Pour ce faire, elle suit le même processus que celui utilisé pour créer les unités locales : elle teste un nouveau modèle, tire des enseignements et reproduit le modèle dans d'autres communautés.

Étape clé 5 - transposition dans d'autres régions et adaptation continue de la Société nationale

Résumé : *Le processus de mise en place d'unités communautaires et d'une structure d'appui se poursuit dans d'autres sections, obligeant la Société nationale à continuellement adapter des systèmes et ses procédures.*

La Société nationale continuant à élargir sa base communautaire et à renforcer sa structure d'appui, elle doit redéfinir ses fonctions au niveau national afin de mieux intégrer les services fournis au niveau communautaire. Toute une série de changements interviendront très probablement au niveau de la gestion, à mesure que la Société nationale s'adaptera à ses nouvelles capacités et aux défis liés à la mise en œuvre du nouveau modèle organisationnel.

À un moment donné, l'équipe du projet, en consultation avec les dirigeants de la Société nationale, conviendra que le projet peut désormais fonctionner de manière autonome dans la première section intermédiaire et qu'il est temps de reproduire le processus dans une ou plusieurs autres sections. Comme tel a été le cas pour la première unité, l'équipe du projet devra dispenser d'autres formations et veiller à la qualité des services sur le long terme, et ce dans une ou plusieurs sections en fonction des fonds disponibles et conformément à la stratégie adoptée par la Société nationale.

Les systèmes et les processus internes à tous les niveaux devront encore être adaptés pour remédier à ces problèmes, mais il est possible que cela prenne des années avant que ces changements aient un impact visible et qu'un modèle stable n'émerge. Dans le cadre de ce processus, la direction et la gouvernance ne devront pas perdre de vue l'importance de la base communautaire comme pilier de l'organisation toute entière et devront continuer à aligner la culture organisationnelle et les processus sur les besoins exprimés par cette base.

Les Principes fondamentaux du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

Humanité Né du souci de porter secours sans discrimination aux blessés des champs de bataille, le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, sous son aspect international et national, s'efforce de prévenir et d'alléger en toutes circonstances les souffrances des hommes. Il tend à protéger la vie et la santé ainsi qu'à faire respecter la personne humaine. Il favorise la compréhension mutuelle, l'amitié, la coopération et une paix durable entre tous les peuples.

Impartialité Il ne fait aucune distinction de nationalité, de race, de religion, de condition sociale et d'appartenance politique. Il s'applique seulement à secourir les individus à la mesure de leur souffrance et à subvenir par priorité aux détrences les plus urgentes.

Neutralité Afin de garder la confiance de tous, le Mouvement s'abstient de prendre part aux hostilités et, en tout temps, aux controverses d'ordre politique, racial, religieux et idéologique.

Indépendance Le Mouvement est indépendant. Auxiliaires des pouvoirs publics dans leurs activités humanitaires et soumises aux lois qui régissent leur pays respectif, les Sociétés nationales doivent pourtant conserver une autonomie qui leur permette d'agir toujours selon les principes du Mouvement.

Volontariat Il est un mouvement de secours volontaire et désintéressé.

Unité Il ne peut y avoir qu'une seule Société de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge dans un même pays. Elle doit être ouverte à tous et étendre son action humanitaire au territoire entier.

Universalité Le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, au sein duquel toutes les Sociétés ont des droits égaux et le devoir de s'entraider, est universel.

**Pour de plus amples informations au sujet de
cette publication, veuillez contacter:**

Ian Steed
Courriel: ian.steed@ifrc.org