

CLA PLAYBOOK:

UNE RESSOURCE PRATIQUE POUR LES ELABORATEURS
DE PROJETS ET DE PROGRAMMES

 CONSEILS |  EXEMPLES |  RESSOURCES



Version 1.0 | Octobre 2017

Bienvenue !

Ce document fournit des **conseils pratiques, des exemples et des ressources** pour aider Les équipes du projet d'ACDI/VOCA à **Collaborer, Apprendre, et s' Adapter** de manière plus systématique, intentionnelle et efficace.

Il combine les expériences et l'expertise du personnel du projet mondial d'ACDI/VOCA avec les ressources existantes de l'USAID et d'autres de notre secteur.

Ceci est un « programme stratégique », et non un schéma directeur ou une liste de contrôle. Utiliser et adapter les conseils et les ressources les plus adaptésplus adaptés pour votre projet, votre équipe et votrecontexte local.

Vous voulez aider ? Suer ! Email claplaybook@acdivoca.onmicrosoft.com ou visiter le [site SharePoint de CLA](#).

Developé par Hayden Aaronson, Anna Garloch, Jacob Gray et Jennifer Himmelstein d'ACDI/VOCA

Remerciements : Nous avons diligemment cherché à intégrer les perspectives d'un large éventail de personnes représentant les meilleures pratiques d'ACDI/VOCA à ce jour dans la mise en œuvre du CLA. Les responsables de programmes, les COP, les spécialistes techniques sur le terrain et de suivi-évaluation ainsi que le personnel des opérations d'ACDI/VOCA ont fourni des informations précieuses lors du processus initial d'examen et de validation. Il s'agissait de 12 employés (répartis en deux équipes égales sur le terrainet au siège) de cinq départements et de trois pays d'Afrique subsaharienne et d'Asie du Sud-Est. Remerciements particuliers à Cristobal Aguilar, Gevorg Adamyan, Carl Birkelo, Jim Flock, Tuba Khan, BethLeonhardt, Bilash Mitra, Hamisi Mwango, et Chito Padilla. Merci également à Maria Fernanda Castro, Samiha Sobhan et Jennifer Moffatt pour l'aide à la conception, au formatage et à l'édition.

Image de couverture : Le schéma de la structure de la CLA sur la couverture (reproduit à la page 1) est la propriété de l'USAID, 2016.

Table des matières

QU'EST-CE QUE LE CLA ? UNE INTRODUCTION.....	1
A propos du Programme stratégique : Comment l' utiliser	2
Alors par où dois-je commencer ? L'auto-évaluation du CLA !	3
Résumé des conseils pratiques et des ressources contenus dans ce Programme stratégique	4
I. COLLABORER.....	5
Collaboration interne.....	5
Collaboration externe	6
II. APPRENDRE	8
Théories du changement	8
Base de preuves technique	10
Programme et plan d'apprentissage.....	11
Planification de scénarios.....	12
Suivi et évaluation d'apprentissage.....	14
III. S'ADAPTER.....	18
Faire une pause et refléchir.....	18
Gestion adaptative	20
IV. CULTURE.....	18
Ouverture.....	18
Relations et réseaux	20
Apprentissage et amélioration continus	20
V. PROCESSUS.....	22
Gestion des connaissances.....	22
Mémoire institutionnelle	23
Prise de décisions.....	24
VI. RESSOURCES.....	25
Ressources financières : Budget	25
Ressources humaines : Les personnes	26
Ressources administratives : Mécanismes d'allocation et de sous-traitance.....	28

QU'EST-CE QUE LE CLA ? Une Introduction

CLA est une approche de la conception, de la gestion et de la mise en œuvre de programme qui met l'accent sur *la collaboration, l'apprentissage et l'adaptation*, le tout dans un milieu favorable.

La vérité est que la plupart d'entre nous avons déjà recours à des éléments de collaboration, d'apprentissage et d'adaptation simplement parce que c'est logique. Ce qui distingue CLA en tant qu'approche est la façon dont tous ces éléments fonctionnent ensemble d'une manière *intentionnelle, systématique et avec suffisamment de ressources*.

L'USAID a été le pionnier de l'approche CLA (et le terme « CLA », peut simplement être appelé gestion adaptative par d'autres personnes). L'objectif initial de l'USAID était d'améliorer l'efficacité de ses propres opérations ; il englobe maintenant les partenaires d'exécution. L'USAID a intégré la CLA dans sa politique de fonctionnement (ADS 201) en **2016**. Pour cristalliser les éléments clés de l'approche, L'USAID a développé la **Structure de la CLA**, dont le schéma est représenté par cette « roue » sur la droite. La structure a six composantes, organisées en deux catégories :



La CLA dans le Cycle de programme :

1. **Collaborer** de manière intentionnelle avec les parties prenantes pour partager les connaissances et réduire la duplication des efforts
2. **Apprendre** de manière systématique en s'appuyant sur des preuves provenant de diverses sources et en prenant le temps de réfléchir à la mise en œuvre
3. **S'AdAPTER** de manière stratégique sur la base de l'apprentissage appliqué

Conditions propices pour la CLA :

4. **Une culture** qui soutient les comportements fondamentaux tels que la curiosité, le travail en équipe et les retours d'informations
5. **Les processus** pour rendre la CLA intentionnelle et stratégique
6. **Les ressources** pour garantir que les priorités de la CLA soient financées, dotées en personnel et administrées

Chaque composante a plusieurs sous-composantes. Par exemple, la composante apprentissage compte quatre sous-composantes : *Base de données techniques, théories du changement, planification de scénarios, et suivi & évaluation pour l'apprentissage*.

La composante d'adaptation en compte deux : *Faire une pause et réfléchir* et la *gestion adaptative*.

CLA dans ACDI/VOCA

ACDI/VOCA sait que pour qu'un impact durable et évolutif se produise dans nos environnements de travail dynamiques, il est essentiel d'analyser, d'apprendre, d'élaborer de nouveau des stratégies et d'effectuer des améliorations tout au long de la vie d'un projet, et ce de manière collaborative et dirigé par les institutions locales et les agents de changement. L'adoption de la CLA est en conformité avec notre mission et de plus en plus exigée par notre principal client, USAID.

ACDI/VOCA fait déjà beaucoup dans ce domaine :

- En 2016, nous avons lancé un **Réseau interne de champions de la CLA** qui se réunit régulièrement pour renforcer les capacités du personnel et partager les connaissances/ressources.
- Actuellement, nous **implémentons des composantes robustes de la CLA** sur plusieurs marchés à grande échelle financés par l'USAID. programmes de développement (*les sections ci-dessous contiennent des informations pratiques sur ces projets*).
- Notre [projet AflaSTOP](#) était un lauréat **du concours d'études de cas de la CLA**, reconnu par l'USAID pour son utilisation des études de marché à petite échelle pour informer régulièrement des adaptations techniques et administratives stratégiques d'un projet de stockage et de séchage après récolte au Kenya.
- Nous collaborons activement avec le projet LEARN de l'USAID/PPL, qui soutient les efforts de la CLA de l'USAID. Cette collaboration nous permet de rester informés de l'évolution des ressources et des meilleures pratiques.
- ACDI/VOCA **a formé des facilitateurs en auto-évaluation de la CLA** (voir p. 3 pour plus d'informations).
- **L'USAID a reconnu nos forces en CLA**, relevant de notre projet LEO : « [ACDI/VOCA] a dépassé les exigences du contrat pour un objectif transversal de collaboration, d'apprentissage et d'adaptation... grâce à l'utilisation d'un plan de travail adaptatif, le Contractant a pu saisir des moments stratégiques...ils ont maintenu des niveaux élevés de coordination avec d'autres donateurs, des partenaires à l'exécution, des missions et divers bureaux de DC... ces collaborations ont apporté une valeur significative pour. L'USAID. » (CPAR, 2015/6)

A propos du Programme stratégique : Comment l'utiliser

Ce manuel est organisé autour des six composantes de la structure de la CLA de l'USAID. Chaque section contient une brève explication du sujet ainsi que ses sous-parties, des conseils pratiques, des exemples pratiques le cas échéant, et l'utilisation répandue d'hyperliens vers des outils, des ressources, des modèles, etc. Ceci est la version 1 ; nous espérons élaborer une « version 2 » au fur et à mesure qu'évoluera notre expérience d'apprentissage.

Ceci fait partie d'une suite de signature

« Un modèle unique ne s'applique pas à tous. Avec la CLA, il n'est pas question de suivre un modèle, mais plutôt de réfléchir à ce qui s'applique le mieux à votre situation et votre contexte. **Il y a autant de solutions que de besoins-profitons-en.** » —USAID/LEARN

Les codes de couleur et les liens hypertexte internes vous aident à naviguer rapidement vers la composante que vous recherchez. Par exemple, la section sur l'Adaptation (composante 3) a un fond vert foncé, tout comme dans le schéma de la structure du CLA. Nous vous encourageons à passer à la section qui correspond le mieux à vos besoins ;

lisez intégralement le programme stratégique au moins une fois, car il existe de nombreuses synergies entre les composantes. Par exemple, il est difficile *d'adapter* (composante 3) si vous n'avez pas *les processus* (composante 5) en place pour *apprendre* (Composante 2) et les *ressources* (telles que la flexibilité budgétaire, abordée dans la Composante 6) pour soutenir un changement de stratégie d'intervention.

Par souci d'efficacité, nous avons choisi d'ajouter un lien vers les ressources plutôt que d'ajouter l'adresse complète de la page Web en notes de bas de page. Si vous disposez d'une copie manuscrite de ce programme stratégique, vous pouvez accéder à la "version numérique" en ligne en allant sur la page d'accueil de l'intranet SharePoint global de ACDI/VOCA (<https://acdivoca.sharepoint.com>),

Il existe de nombreuses ressources de CLA, et en nous nous en sommes beaucoup inspirés lors de l'élaboration de ce document.

Nous sommes redevables en particulier au projet d'apprentissage d'USAID et à son laboratoire d'apprentissage, à d'autres organisations qui ont contribué aux [outils de travail de l'animation du marché](#) créé par le projet [LEO d'ACDI/VOCA](#) et au [BEAM Exchange](#).

À qui s'adresse ce Programme stratégique ? Les chefs de projet sont les principaux régisseurs des approches réussies de la CLA. Ce document est destiné en particulier aux chefs de parti (COP). Parmi les autres utilisateurs importants, on compte les responsables de programme au siège, les directeurs techniques de S&E sur le terrain et les élaborateurs de programme.

Alors par où dois-je commencer ? L'auto-évaluation du CLA !

L'USAID a mis au point un exercice d'auto-évaluation de groupe qui constitue un excellent point de départ. C'est une façon simple, participative, et peu coûteuse de travailler en équipe pour réfléchir à la CLA de manière intentionnelle et stratégique. Elle peut être réalisée en seulement deux heures, ainsi qu'il suit :

- Une [sélection préliminaire](#) dont les sous-composantes de la structure de la CLA sont les plus importantes pour votre équipe à l'heure actuelle
- Une [auto-évaluation](#) du niveau actuel de "maturité" de l'équipe, et du niveau où elle souhaite être dans six mois à compter d'aujourd'hui
- Un [processus de planification d'action](#) permettant de hiérarchiser les prochaines étapes d'amélioration gérables

Le programme stratégique propose une gamme variée d'idées de développement de la phase de planification de l'action de l'exercice. Par exemple, si vous connaissez les sous-composantes sur lesquelles vous vous concentrerez pendant l'auto-évaluation, lire au préalable la section concernée de ce programme stratégique, et utiliser les conseils pour lancer des idées.

ACDI/VOCA dispose de plusieurs facilitateurs d'évaluation de la CLA formés. Nous retrouvons également des conseils et leçons appris de la mise en pratique de l'exercice dans plusieurs projets sur le terrain d'ACDI/VOCA à ce jour.



Pour en savoir plus sur l' Auto-évaluation, ou pour appuyer la planification et l'exécution de l'exercice, envoyer un email à l'adresse CLAPlaybook@acdivoca.onmicrosoft.com.

Résumé des conseils pratiques et des ressources dans ce programme stratégique

COLLABORER	APPRENDRE	ADAPTER
<p>Collaborer de manière intentionnelle avec les parties prenantes externes et internes pour réduire la duplication, améliorer l'apprentissage et amplifier l'influence</p> <p>Principaux conseils :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Professionnaliser et récompenser la collaboration dans les états de travail du personnel, les évaluations annuelles • Définir la « proposition de valeur » (incitation) de la partie prenante pour collaborer • Être efficace et stratégique • Saisir l'impact de la collaboration, utiliser les données pour motiver la collaboration interne, et partager les efforts de ME&L en externe <p>Sélectionner les Ressources :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fiche de collaboration • Analyse des parties prenantes et outil de cartographie de collaboration • 8 manières de constituer des équipes de collaboration • Études de cas sur les groupes de travail de donateurs, planification stratégique 	<p>Apprendre avec un but : outils, approches, comportements qui favorisent un apprentissage stratégique pour de meilleurs résultats</p> <p>Principaux conseils :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer une compréhension commune de la théorie du changement ; adapter régulièrement sur la base de l'apprentissage • Développer un agenda d'apprentissage stratégique et concis, en utilisant un mélange de méthodes traditionnelles et de recherche-action • Envisager des exercices de planification de scénarios pour remettre en question les hypothèses • Formaliser les activités d'apprentissage dans le plan de travail annuel, le budget <p>Sélectionner les Ressources :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tutorial de saut • Théorie du Changement, le Guide MEL • Modèle de programme d'apprentissage • Études de cas sur des questions d'apprentissage de projet, adaptations de la table des matières à mi-parcours 	<p>Prendre le temps de « faire une pause et de réfléchir » sur un apprentissage qui informe décisions concernant le maintien, l'adaptation ou l'abandon d'une approche ou d'une tactique</p> <p>Principaux conseils :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utiliser des analyses après action, planification de scénarios, adapter/supprimer/développer des outils pour guider les sessions de pause et de réflexion • Poser les bonnes questions pertinentes • Piloter de multiples possibilités et définir des échéances concrètes pour la recherche de la CLA • Reflérer les principales adaptations dans les plans de travail annuels, mais ajuster de manière répétitive tout au long de l'année <p>Sélectionner les Ressources :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cinq activités de pause et de réflexion • Principales ressources de gestion adaptive • Exemple de plan de la CLA • Exemples de stratégies de plan de travail adaptatif, tactiques P&R du projet
CULTURE	PROCESSUS	RESSOURCES
<p>Comment cultiver une culture d'ouverture, l'établissement de relations, et l'apprentissage continu qui permet à l'a CLA de prospérer</p> <p>Principaux conseils :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fournir des commentaires positifs • Crée des expériences partagées • Comprendre comment les dynamiques interculturelles et liées au genre façonne l'ouverture • Concevoir un environnement de bureau ouvert • Promouvoir, récompenser la pensée créative • Crée du temps pour l'apprentissage dans les EDT <p>Sélectionner les Ressources :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 15 Activités de constitution d'équipe • 5 façons de développer une Culture d'amélioration continue • (Inter)Cultures de la cartographie du leadership 	<p>Processus défini pour la prise de décision, la gestion des connaissances et la mémoire institutionnelle</p> <p>Principaux conseils :</p> <ul style="list-style-type: none"> • « Faire une pause et réfléchir » régulièrement • Utiliser les plates-formes de gestion des connaissances ACDI/VOCA • Intégrer la CLA dans les états de travail, les processus d'examen du personnel, l'accueil et les sorties • Processus de prise de décision transparents, déléguer l'autorité <p>Sélectionner les ressources :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auto-évaluation de la maturité de la CLA • ESCALIERS Travail Plaification Manuel • Facilitation des bonnes réunions • Tutorial de SharePoint • Étude de cas sur les examens trimestriels des programmes 	<p>Mobiliser des ressources financières, humaines et administratives (prix du programme, fonds de passation) pour maintenir la CLA</p> <p>Principaux conseils :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budget pour la collaboration, l'apprentissage • Crée des sources de financement flexibles dans les demandes de budget annuel jusqu'à minimiser les modifications dues à l'adaptation en milieu d'année • ADS 201 est votre ami • Utiliser des techniques de recrutement spécifiques pour identifier les compétences en CLA • Choisir judicieusement les mécanismes d'octroi <p>Sélectionner les ressources :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulaire d'évaluation du rendement du personnel en matière de comportements de la CLA • Directeur de la CLA, EDT du Comité de CLA • Exemples de questions d'entrevue, exemples de subventions flexibles

CLA DU CYCLE DU PROGRAMME :

Collaboration (section I), apprentissage (section II) et adaptation (section III)

I. COLLABORATION

La collaboration consiste à choisir de *manière stratégique* les acteurs clés et à travailler avec eux pour réduire la duplication, partager les connaissances et l'apprentissage et faciliter les actions coordonnées, hiérarchisées, séquencées et collectives. La CLA fonctionne mieux lorsque les gens sont motivés à collaborer. Cette composante a deux éléments—**interne et externe**.

Collaboration interne

Nous supposons souvent que la collaboration interne est une donnée. Pourtant, les équipes de projet peuvent faire à des difficultés avec des silos, en particulier avec des silos entre technique et ME&L, deux éléments essentiels à l'apprentissage et à l'adaptation. Chaque individu, de chaque département, joue un rôle dans la CLA.



CONSEILS

- **Professionnaliser la collaboration interne** en la promouvant dans les descriptions de postes, avec des attentes claires, des axes de travail définis, et des objectifs et indicateurs de performance annuels. Voir l'[Administration sous-composante des Ressources](#) pour les attentes de performance graduée dans ce domaine.
- **Rendre la collaboration interne intentionnelle** avec des processus organisationnels tels que :
 - o Planification du travail en équipe conjointe/mixte et/ou équipes de mise en œuvre matricielles (systèmes du marché, nutrition, S&E et finances en une seule équipe)
 - o Pour chaque activité du plan de travail, poser la question « avec qui devons-nous collaborer ? »
 - o Identifier les opportunités et inclure les activités de collaboration dans le plan de travail annuel
 - o Activités de consolidation d'équipe
 - o La collaboration dans le cadre de réunions de projet mensuelles - qu'est-ce que l'équipe apprend sur la collaboration, en quoi sommes-nous bons, que pourrions-nous améliorer, etc.
- **Promouvoir une culture de la collaboration** en :
 - o Modélisant le comportement collaboratif (en particulier la gestion des cadres supérieurs)
 - o Encourageant les communications ouvertes - le partage d'informations, d'expériences, d'observations et d'opinions
 - o Programmant et planifiant des événements ou activités de collaboration réguliers/itératifs
 - o Récompensant les initiatives transversales visant à améliorer la gestion/l'administration/la mise en œuvre de projet
- **Rendant la collaboration efficace** - accorder une attention particulière à des réunions productives.
Recourir à un modérateur engagé, définir un programme clair et identifier des résultats précis.
- **Utiliser les données du S&E pour motiver la collaboration interne** : Utiliser les données et les tableaux de bord de S&E désagrégés via la plate-forme d'apprentissage, d'évaluation et d'analyse (LEAP) pour éclairer une discussion sur les résultats du projet et de quelle manière l'amélioration de la collaboration interne entre les équipes (c'est-à-dire l'équipe de production et l'équipe marketing, l'unité technique et les équipes de S&E ou de subventions) peut contribuer au succès futur.

Des exemples pratiques

- Le projet de systèmes de commercialisation des produits laitiers et des cultures d'ACDI/VOCA en Tanzanie (connu sous le nom de NAFAKA II) compte six bureaux répartis sur une vaste zone géographique, ce qui rend la communication difficile. Pour surmonter cela, ils ont mis en place des discussions de groupe en équipe sur WhatsApp afin d'encourager les échanges faciles et en temps réel sur les questions d'apprentissage et de partager les réussites et les défis avec les équipes de S&E.



Ressources

- [Huit façons de consolider des équipes collaboratives](#)
- [Une liste épique de d'excellents jeux de consolidation d'équipes \(Consolider les équipes sans perte de temps\)](#)
- [Attitudes des leaders de collaboration](#)
- [Modérer les bons rendez-vous Discussions](#)
- [15 Activités de consolidation des équipes](#)

Collaboration externe

Chaque projet a de multiples parties prenantes dont l'apport et l'adhésion influenceront et, dans certains cas, détermineront les résultats du projet. Celles-ci pourraient inclure des entreprises publiques (nationales et locales), les entreprises et groupes du secteur privé, d'autres donateurs et ONG, des organisations communautaires et nos bénéficiaires finaux. La collecte d'informations et de commentaires, l'intégration des priorités, des opinions et des points de vue, et l'implication des parties prenantes en tant que partenaires à l'exécution aident à former une « coalition de volontaires » pour atteindre les objectifs et amplifier l'ampleur et l'influence de votre projet.



CONSEILS

- **Soyez stratégique : travaillez avec les bonnes parties prenantes.** Collaborez-vous avec les bonnes parties prenantes ? Utiliser l'analyse et la cartographie de collaboration des parties prenantes (voir la boîte des ressources ci-après) identifier les parties prenantes stratégiques et développer une stratégie indiquant qui, comment et quanengager. Envisager de désigner un point de contact avec chaque partenaire pour rationaliser la communication.
- **Rendre la collaboration externe intentionnelle**—inclure des activités destinées à contribuer à l'optimisation de la collaboration entre les acteurs externes dans votre plan de travail annuel ainsi que votre budget annuel. Par exemple :
 - o Planification participative du travail impliquant plusieurs parties prenantes, pause et réflexion, examens du plan de travail
 - o Groupes de travail multidonateurs o Forums des parties prenantes de l'industrie
 - o Comités consultatifs techniques ou groupes consultatifs stratégiques
 - o Mise en œuvre conjointe des activités du projet
 - o Initiatives d'apprentissage en commun (partage de données, rédaction de notes techniques)
 - o Conférences d'apprentissage conjoint
- **Définir les incitations/récompenses de la collaboration** - décrire la « proposition de valeur » des initiatives et relations de collaboration. Être spécifique et définir cette valeur du point de vue de la partie prenante, et non du projet.

- **Saisir l'impact de la collaboration et collaborer sur le ME&L** : saisir les résultats amplifiés et les impacts indirects de la collaboration des parties prenantes à travers des indicateurs annuels, des études qualitatives ou d'autres méthodologies. La collaboration avec d'autres donateurs sur le suivi de la performance, les évaluations d'impact, et les programmes d'apprentissage sont rentables et très souvent fortement appréciés par USAID.
- **Lorsque possible, avoir recours à une approche de facilitation**—assumer le rôle de facilitateur et de courtier en relations, incitant les autres acteurs à se réunir (plutôt que de faire le travail directement)

Des exemples de pratique

- [Feed the Future Resilience and Economic Growth in Arid Lands-Accelerated de ACDI/VOCA Growth \(REGAL-AG\)](#) est un membre actif et principal du Partenariat pour la résilience et la Croissance économique (PREG), un groupe de travail basé sur l'impact collectif qu'apporte USAID, ses partenaires d'exécution du nord du Kenya, de l'autorité nationale de gestion de la sécheresse au Kenya, et les responsables locaux du comté pour coordonner les activités. Par exemple, PREG a organisé des ateliers conjoints de planification du travail et de consolidation des équipes dans plusieurs pays au cours d'une période de quatre mois. Chaque atelier a produit des plans de travail communs et des priorités définies pour séquencer, hiérarchiser et intégrer les activités en identifiant deux sites existants au niveau des zones où les parties prenantes pourraient améliorer la coordination. Nous avons fait des formations techniques communes et partagé de enseignements et modèles de mise en œuvre clés. Notre volonté de collaborer de manière significative a non seulement amplifié nos résultats, mais c'est un élément clé de la satisfaction de l'USAID à l'égard du projet.
- Le projet de suivi de REGAL-AG (Systèmes de marché du bétail), attribué en octobre 2017, créera des programmes d'apprentissage partagés et coordonnera la collecte de données clés sur la performance et l'impact avec deux autres grands projets complexes du portefeuille USAID/Kenya dans le pays. Restez à l'affût d'informations de cette expérience de collaboration dans la Version 2 du Programme stratégique !
- [USAID/Bangladesh-CLA pour développer l'industrie laitière du Bangladesh](#) : Cette entrée du concours de cas de CLA raconte l'histoire de la façon dont sept activités ont formé le groupe de coordination d'élevage du Bangladesh afin de mieux tirer parti de leur travail collectif et d'accroître leur impact sur le secteur.
- [USAID/Malawi's Expérience dans l'intégration à Favoriser Collaboration et Améliorer Programmatique Prise de décision](#) : Cette entrée du concours de cas de CLA présente les efforts de USAID/Malawi pour booster la collaboration entre les partenaires en facilitant la planification conjointe et l'exploitation des ressources.



Ressources

- [Feuille de collaboration du projet](#)
- [Outil de cartographie de la collaboration](#)
- [USAID Apprentissage Laboratoire Blog—Comment à Faire Collaboration Plus Efficace](#)
- [ESCALIERS Manuel pour en collaboration, multi-acteurs Travail Planification](#)
- [Méthodologie du forum ouvert](#)
- [L' approche de facilitation et CLA](#)

II. APPRENTISSAGE

Le volet Apprentissage concerne l'institutionnalisation de processus intentionnels et systématiques pour faciliter apprentissage dans la gestion et la mise en œuvre de projets. Il existe quatre éléments principaux à considérer :

- Théories du changement (TOC)
- Base de preuves technique
- Planification de scénarios
- S&E pour apprendre

« *Il existe une idée répandue selon laquelle le S&E consiste à montrer comment fonctionne notre travail, mais nous devons changer cela - le S&E doit être plus axé sur le fait de demander si ce que nous faisons fonctionne. Nous devons poser plus de questions et effectuer plus d'analyses. Chaque projet devrait articuler une théorie du changement qui évolue et s'améliore chaque année.* »-Citation du COP d'ACDI / VOCA

Théories du changement

La théorie du changement d'un projet est un point de départ essentiel pour l'apprentissage qui indique les domaines spécifiques des questions d'apprentissage. Une TOC est un type de modèle de causalité qui présente : 1) les relations de causalité hypothétiques entre les différents résultats que visera un projet (pour atteindre les buts ou objectifs souhaités du projet), et 2) toutes les hypothèses incluses dans les relations hypothétiques entre les résultats.

L'hypothèse, les suppositions et les risques qui entourent ces relations de cause à effet deviennent l'objectif d'apprentissage du projet.

Par exemple, imaginer un TOR avec la relation de causalité « L'accès accru aux intrants a pour résultat une augmentation des rendements agricoles. »



Éléments de base d'une TOC, adaptés du Programme de formation sur la Théorie du changement de TOPS.

Voici des exemples de questions portant sur cette relation de cause à effet :

- Un accès accru aux intrants suffit-il à augmenter le rendement ou existe-t-il d'autres variables (prix, éducation, alphabétisation, distance des marchés, comportement, qualité des intrants, contrôle des revenus, etc.) ?
- L'accès est-il identique pour les hommes ? Pour les femmes ? Pour les jeunes ?
- Quelle combinaison d'activités est la plus importante pour améliorer les rendements des bénéficiaires finaux ?



CONSEILS

1. **Assurez-vous que votre projet a formulé une TOC.** Plusieurs fois, le donateur/client fournit une TOC ou en formule une pendant le processus de proposition. Pourtant, l'environnement change et nous apprenons de nouvelles

choses lors de la mise en œuvre, même au démarrage lors du recrutement du personnel, du recrutement des partenaires, etc. Ainsi, même si une TOC existe, prenez le temps de l'examiner en équipe. Si vous n'en avez pas, travaillez avec votre personnel pour en formuler une (voir la section des Ressources ci-après pour obtenir de l'aide). Les visuels sont très utiles ; les gens devraient également être capables de donner un « discours de motivation » avec la logique de base. S'assurer que le personnel consulte la TOC en permanence et que cette dernière est visible dans les espaces communs tels que les salles de conférence. Cette connaissance généralisée de la TOC du projet permettra d'atteindre les objectifs suivants :

- o Aider votre équipe à explorer les différentes dimensions et variables qui influent sur les changements que votre projet espère affecter et sur la manière d'atteindre les résultats.
 - o Créer une compréhension et des attentes communes au sein de votre équipe
 - o Fournir un cadre pour relier les questions d'apprentissage - garantit que l'apprentissage du projet est en harmonie avec et informe la stratégie de projet et la conception d'activité
2. **Faites participer les parties prenantes externes à la conception et à la révision de votre TOC.** Collecter les informations et les critique des parties prenantes externes (par exemple, par le biais de séances de rétroaction ou de comités consultatifs). Incorporer leurs priorités, opinions et points de vue ; cela vous aidera à minimiser les hypothèses erronées dans la conception de votre projet, maximiser l'utilisation des connaissances locales et construire une « coalition des volontaires. » Identifier la collaboration, la coordination, le séquençage et la hiérarchisation pour vous aider à atteindre vos objectifs et intensifier l'ampleur et le degré d'influence (et les donateurs adorent ceci !)
 3. **Exploiter les données de suivi et d'évaluation pour observer les progrès accomplis dans l'atteinte des résultats attendus du projet.** Discuter régulièrement de ce que révèlent les données en termes de réalisations de la TOC. Utiliser les données pour déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Aborder les raisons pour lesquelles certaines activités fonctionnent ou pas dans différents domaines ou avec différents groupes de bénéficiaires. Enregistrer votre TOC dans votre LEAP de telle sorte que vos équipes puissent la consulter et la réviser en permanence.
 4. **Réviser régulièrement votre TOC.** Votre COT est votre meilleure compréhension de la façon dont le changement se produit. Au fur et à mesure que vous en apprendrez plus et que votre compréhension changera, votre TOC changera également ! Réviser votre TOC vous aide à poser des questions qui guideront l'apprentissage de votre équipe. Prévoir au minimum un examen formel de votre TOC deux fois par an (au milieu et à la fin de l'année) et la réviser au besoin à la fin de chaque année. Certaines personnes utilisent des « registres croisés » pour documenter ces modifications pour évaluateurs d'impact, qui peuvent être aussi simple qu'un document Word pour saisir les dates et les raisons d'un changement. Aller à la section [Adaptation](#) pour des conseils sur le fait de prendre le temps de réfléchir, d'examiner et d'adapter.



Des exemples de pratique

- [CLA en Action : Une TOC révisée pour l'activité d'intrants agricoles de l'Ouganda.](#) La manière dont TetraTech a révisé sa théorie du changement après une évaluation à mi-parcours a révélé des failles dans la logique sous-jacente, avec des produits qui n'ont pas abouti aux résultats escomptés.



Ressources

- [Théories du changement du développement international](#) (*a good overview paper*)
- [Référence de facilitation de la TOC](#) (*a good overview of facilitating a TOC development*)
- [Guide de facilitation de la Théorie du changement de TOPS](#) (*a very thorough guide and resources to developing a rigorous, evidence-based TOC*)
- [Suivi, évaluation, apprentissage, et adaptation du projet sur la base de la Théorie du changement](#) (*guide and resources for using a TOC in project implementation*)
- [Modèle de développement de la théorie du changement](#)
- [Outil de conception de projet de développement de la chaîne de valeur](#)
- [DCED Articulation des chaînes de résultats](#)

Base de preuves techniques

La base de preuves techniques d'un projet est la preuve qui corrobore la conception du projet. Pour un projet basé sur une TOC, ces preuves soutiennent les relations de cause à effet entre les résultats, les objectifs et l'objectif du projet. Les données issues d'études formatives (analyse de la chaîne de valeur, analyse des obstacles, analyse des contraintes systémiques, analyse politique de l'économie) peuvent aider à éclairer la conception et le ciblage des projets et des interventions. L'apprentissage du suivi régulier et d'études supplémentaires peut également éclairer l'adaptation du projet.



CONSEILS

1. **Identifiez les hypothèses dans votre conception.** Les relations de causalité dans une TOC ou entre une activité et un résultat attendu (sans preuves à l'appui) est une hypothèse risquée. Ce sont des domaines que vous voudrez hiérarchiser pour des activités de suivi et d'apprentissage supplémentaires.
2. **Collaborer avec d'autres personnes** susceptibles de disposer d'éléments de preuve pertinents pour votre conception ou pourraient être intéressées à explorer conjointement les lacunes par le biais d'activités partagées. Envisager d'organiser un « Fail Fest », un espace sécurisé où les autres peuvent discuter de ce qui ne fonctionne pas bien et des raisons.
3. **N'oubliez pas les documents de conception fondamentaux**, la section Contexte de la sollicitation initiale des donateurs apporte souvent des éléments de preuve ; La proposition d'ACDI/VOCA, ainsi que les premières analyses de marché et stratégies sectorielles, en fournissent davantage. Les preuves devraient également constituer la base de la TOC.
4. **Trouver un moyen de saisir des preuves** qui appuient ou contestent la conception de votre projet. Travailler avec l'équipe de S&E d'ACDI/VOCA afin de développer des tableaux de bord LEAP personnalisés pour saisir et surveiller les éléments de preuve de votre TOC.
5. **Demandez « Pourquoi ? » et « Comment ? » autant que « Quoi ? »** Nous recherchons souvent des preuves qui expliquent « ce qui » se passe - les individus adoptent les technologies, les mères allaitent, les rendements augmentent, etc. L'apprentissage important qui vous aidera à déterminer ce qu'il faut changer et adapter découlera des questions et des preuves résultant du « pourquoi » et du « comment ». L'analyse des obstacles et les études de changements sociaux et comportementaux sont une méthode pour déterminer le « Pourquoi », et ACDI/VOCA dispose d'expertise institutionnelle à ce sujet (email ssahlaney@acdivcoa.org pour plus de détails).
6. **Fermez la boucle de rétroaction - partagez-la en retour.** Utiliser des produits d'apprentissage (articles, blogs, webinaires) et des événements (réunions en personne, conférences, séances de rétroaction interactives) pour partager les résultats avec

les parties prenantes, notamment les donateurs, les partenaires d'exécution, le secteur privé, les institutions publiques, les bénéficiaires, pour développer la base de preuves locale, nationale et mondiale. Réfléchissez à la façon dont vous l'avez appris, aux informations apportées, et aux contextes dans lesquels vous pouvez interpréter ou appliquer cet apprentissage.



Des exemples de pratique

- Grâce à une évaluation d'impact, le projet de systèmes de commercialisation du bétail FTF au Kenya d'ACDI/VOCA examinera le lien entre la capacité des personnes à maintenir leur bien-être en temps de choc et de stress (c'est-à-dire leur résilience), et les diverses interventions intégrées du programme en matière de développement des marchés, de soutien aux moyens de subsistance, de nutrition et d'emploi. Les résultats de cette évaluation contribueront au développement de la base de données globale sur la résilience, en particulier à mesure que les personnes « s'engagent dans » et « abandonnent » l'agriculture.
- L'exploration de la base de preuves techniques ne nécessite pas toujours des méthodes compliquées. Notre projet AflaSTOP a mené une série d'études de marché et de séances de retour d'information avec les parties prenantes, ce qui est essentiel pour la commercialisation d'un séchoir à maïs - les agriculteurs (les clients finaux), les écaleurs (le fournisseur de services) et les fabricants. Ces efforts relativement peu coûteux ont fourni des preuves cruciales de ce qui motivait les agriculteurs à accepter de payer pour un service, du processus par lequel les technologies des artisans producteurs informels et des marges bénéficiaires des écaleurs de maïs. Apprendre la mise en œuvre modelée.



Ressources

- [Un Basé sur Excel Outil de la Capture Preuve dans une TOC](#)
- [Théorie de basé sur le changement Projet Surveillance, La mesure, Apprentissage, et Adaptation \(a ressource pour l'utilisation d'un TOC dans la mise en œuvre du projet\)](#)
- [MarketFlow](#)—Boîte à outils d'analyse de la chaîne de valeur d'ACDI/VOCA

Programme et plan d'apprentissage

Faites de l'apprentissage intentionnel un « programme d'apprentissage », un plan d'apprentissage comprenant des questions d'apprentissage, des activités d'apprentissage et des produits et activités d'échange de connaissances.



CONSEILS

1. **Utiliser des thèmes d'apprentissage** - L'un des moyens de concevoir des questions d'apprentissage est de réduire la portée en cernant quelques thèmes importants (par exemple, les domaines identifiés comme hautement prioritaires, faibles, manquant de preuves, sont particulièrement difficiles à influencer ou à harmoniser avec les programmes d'apprentissage des donateurs/partenaires).
2. **Restez simple et centré sur l'utilisation** - un programme d'apprentissage comportant 50 questions d'apprentissage est intimidant et pourrait décourager le personnel. Commencez petit. Commencez par identifier 5 à 10 questions, et réduisez-les à 2-5. En développant vos questions d'apprentissage, posez-vous les questions suivantes :
 - Comble-t-elle une lacune de la preuve ?
 - Est-il possible d'y répondre ? ([Voir S&E pour la sous-section de l'Apprentissage ci-dessous](#))
 - L'apprentissage qu'elle génère sera-t-il utile ? Qui l'utilisera ? Comment l'utiliseront-ils ?

3. **Collaborer avec les autres**—d'autres projets disposent de programmes d'apprentissage. Cherchez des occasions de tirer parti des travaux d'autres projets pour compléter, élargir ou approfondir votre propre apprentissage. En outre, explorez les possibilités de travailler avec les universités locales et les étudiants pour aider à mener des recherches, à collecter des données ou à effectuer des analyses.
4. **Passez en revue et adaptez en permanence votre programme d'apprentissage** de sorte qu'il reste en phase et qu'il s'adapte à la stratégie de projet évolutive.



Des exemples de pratique

- Au cours du projet NAFAKA II d'ACDI/VOCA en Tanzanie, le chef du parti a convoqué une réunion vers la fin de la deuxième année du projet. Il s'agissait d'un « sommet » conjoint technique et de S&E qui présentait les concepts de CLA. D'après Jim Flock : « La réunion était en grande partie axée sur le personnel, racontant les réussites et les échecs. Les échecs étaient accompagnés d'une mise en garde culturelle dans laquelle personne n'était à blâmer. » Cela a favorisé les discussions sur ce que le personnel aimerait savoir, notamment :
 - o Combien un projet VBAA/exploitant principal peut-il facturer pour des services de vulgarisation dans la communauté où il a reçu une formation sur les pratiques en matière de pratiques de GAP ?
 - o Les parcelles de démonstration ont-elles une influence sur les achats des agriculteurs ?
 - o Comment mesurer l'efficacité des associations d'agriculteurs ?
 - o Idées pour améliorer les activités de subvention

À partir de là, « nous...avons identifié **trois questions de type CLA** et les avons incluses dans notre plan de travail (une par composante) et nous aurons probablement deux activités de recherche de type CLA...liées à notre programme de subventions axées sur le genre/subventions pour la mécanisation des jeunes (ne pas nuire) et la stratégie BCC (campagne nutritionnelle d'enrichissement du maïs). Deux sont en réalité de faible priorité par rapport aux objectifs généraux de NAFAKA, mais sont d'une priorité élevée dans la mission (et pour que l'A/V renforce leur capacité institutionnelle sur les deux sujets). Nous avons par conséquent fait preuve de créativité en faisant appel à des volontaires entre agriculteurs, des cadres régionaux (Alex Rotich) et à notre partenariat avec Africa Rising pour aider notre personnel technique susceptible de connaître les questions à poser, mais pas tout à fait sûrs de la méthodologie/de l'approche pour y répondre. »

- [Comment Créer un programme d'apprentissage La méthode de la démocratie, des droits de l'Homme et de la gouvernance \(USAID\)](#) et un modèle [de programme d'apprentissage DRG](#)
- [Etude + de cas PSNP](#) et programme [et plan d'apprentissage](#)



Ressources

- [Qu'est ce qu'un programme d'apprentissage—Modèle et exemple](#)
- [de programme d'apprentissage de la boîte à outils de la CLA](#)
- [Suivi, évaluation, apprentissage, et adaptation du projet sur la base de la Théorie du changement](#) (page 26)
- [USAID—Exécution une Apprentissage Ordre du jour Approche](#)

Planification de scénarios

La planification de scénarios est un exercice axé sur le processus qui rassemble des groupes pour envisager des solutions alternatives futurs, puis réfléchir sur les leçons à tirer de la conception actuelle. Avons-nous correctement pris en compte les risques ? Sommes-nous assez audacieux avec nos modèles d'intervention ? Où se situent les points faibles - ou angles morts - dans nos

hypothèses et notre TOC susceptibles de nuire à l'impact ? La planification de scénarios se concentre moins sur les scénarios réels produits, et plus sur ce que nous pouvons apprendre du processus de l'exercice.

Le « évènement qui change la donne » est un terme qui renvoie à ce qui modifierait l'avenir des scénarios, les conditions les plus importantes, indépendantes de notre volonté, qui affectent notre capacité à atteindre les résultats escomptés Il existe plusieurs manières d'envisager ce type d'évènement. Une approche plus traditionnelle, basée sur les risques, consiste à examiner les événements négatifs qui créent un changement - par exemple, des élections perturbatrices ou des changements politiques, des catastrophes naturelles, des baisses de prix à l'échelle globale et des conflits. Ces événements sont souvent déjà reflétés dans les hypothèses sous-jacentes de nos TOC. Une autre façon d'envisager ce type d'évènement dans la planification de scénarios consiste à envisager les choses de manière plus positive. Et si une innovation de marché dans la transformation ou le stockage modifiait totalement les termes de l'échange pour les petits exploitants ou l'équation de l'investissement pour les entreprises ? Et si la pénétration du téléphone portable, ou l'accès au réseau électrique, ou l'accès routier, augmentait de 50% dans nos zones cibles ? Et si nous utilisions notre fonds de subvention d'une manière totalement différente - investis dans différentes parties prenantes avec des mécanismes différents - quels pourraient en être les résultats ?

La clé d'une planification efficace des scénarios consiste à rester concentré sur l'apprentissage découlant du processus.



CONSEILS

- 1. Examinez les hypothèses de votre TOC pour identifier les évènements changeurs de donne.** Pendant le conception ou la revue de votre TOC (voir [Section TOC](#)), explorez toutes les hypothèses externes potentielles—celles ne pouvant être contrôlées qui pourraient affecter négativement ou positivement les résultats de votre projet.
- 2. Identifier au moins deux scénarios plausibles différents pour chaque tendance.** Développer plus d'un scénario aide à créer une comparaison - si nous ne voyons pas X, voyons-nous Y ? Si nous ne voyons pas Y, voyons-nous Z ? Développer plusieurs scénarios aidera votre équipe à trouver des moyens de surveiller les tendances de manière plus systémique (en examinant plusieurs dimensions d'un système), plutôt que de simplement valider une hypothèse ou un scénario. Une approche multidimensionnelle peut être utile pour identifier de nouvelles opportunités, menaces et hypothèses.
- 3. Oser en ce concerne les possibilités.** Considérez à la fois les « changeurs de donne » positifs et négatifs, et prenez le temps d'imaginer des idées folles, telles que celles référencées dans le texte d'introduction de cette section ci-dessus.
- 4. Revoir votre stratégie et votre TOC en fonction des résultats de cet exercice.**



Des exemples pratiques

- [Planification scénarios pour l'assistance au Yemen:](#) Comment USAID/Yemen utilisé la planification de scénarios
- comment la FEMA a utilisé l'Apocalyspe Zombie comme [planification de scénarios pour l'aide humanitaire](#).



Ressources

- [USAID–à quoi ressemble un apprentissage efficace \(second souffle et planification de scénarios\)](#)
- [Strategie Developpement, test de Scenarios, et visionnage \(ODI\)](#)

S&E pour l'apprentissage

Nous pensons souvent que le S&E est ce que nous faisons pour mesurer ce que nous réalisons. Cependant, le suivi et l'évaluation peuvent constituer un outil d'apprentissage encore plus puissant lorsque liés à des priorités d'apprentissage. Le suivi et l'évaluation ont pour objectif de suivre les résultats du projet et d'appliquer les connaissances acquises à partir de preuves et d'analyses pour améliorer les résultats du développement. La perception de l'apprentissage ne doit pas être considérée comme distincte du suivi-évaluation ou optionnelle.



CONSEILS

1. **Développez votre plan de S&E parallèlement au programme d'apprentissage** afin que le plan de travail et le budget du projet reflètent les priorités d'apprentissage et le PMP. Soumettez le plan d'apprentissage avec ou en tant que partie de votre plan de S&E, avec des jalons et des livrables clairs.
2. **Identifiez les activités de S&E existantes que vous pouvez adapter pour améliorer l'apprentissage.** De nombreuses activités standards de collecte de données de S&E sont d'excellentes opportunités pour faire avancer le programme d'apprentissage. La mise en place de quelques groupes de discussion supplémentaires, d'entretiens avec des informateurs clés et d'autres méthodes quantitatives et qualitatives (lors d'activités de collecte de données de routine) peut élargir l'apprentissage du projet avec des ressources limitées. Impliquer le personnel technique et le personnel de S&E dans ces processus.
3. **Envisagez de créer une équipe de CLA interdépartementale dotée d'une charte d'équipe.** Il existe souvent des écarts entre les équipes techniques et celles de suivi et d'évaluation. Envisagez de former un comité de la CLA composé de chefs d'équipe technique, de personnel de suivi et d'évaluation et de gestion afin de combler l'écart entre suivi et évaluation, apprentissage, conception technique et gestion. Même si une charte d'équipe peut sembler inutile, formaliser l'équipe à l'aide d'une charte aide à renforcer la cohésion et la confiance au sein de l'équipe, aide à définir les activités et permet à l'équipe de rester concentrée. Tenez l'équipe de CLA responsable de sa charte !
4. **Profitez du système LEAP d'ACDI / VOCA !** L'apprentissage, l'évaluation et l'analyse
La plate-forme (LEAP) est le système de suivi et d'évaluation en ligne simplifié d'ACDI / VOCA qui intègre les données de capture, de gestion et de visualisation et permet des échanges dynamiques, en direct et en ligne de données permettant de prendre des décisions opportunes sur les ajustements de programme. LEAP fournit une suite de fonctionnalités tels que les tableaux de bord qui visualisent les résultats du projet, la cartographie géographique, le stockage des données dans les bases de données relationnelles accessibles en ligne, bibliothèques de documents centralisées pour le partage des connaissances, et plus. Il pourrait désagréger et tabuler les données de manière flexible.
5. **Données ventilées: recherchez le «pourquoi»** derrière les écarts de résultats entre femmes et hommes, les jeunes et les vieux, les différentes régions, les micro-entreprises versus les PME, et plus encore. Utiliser ces écarts comme point de départ pour l'apprentissage-commencez par demander au personnel sur le terrain.
6. **Demandez de l'aide pour faire correspondre "ce" que vous voulez gagner avec "comment"** Il y a une variété de méthodologies simples et complexes. Email claplaybook@acdivoca.onmicrosoft.com pour aider.
7. **Embrasser la recherche action et les méthodes qualitatives.** Complétez les efforts réguliers de la MEL (par exemple, sondages annuels des résultats, etc.) avec d'autres travaux de recherche-action et la collecte de données qualitatives méthodes pour aider à expliquer le "pourquoi" et "d'observer les résultats. Quelques exemples sont ci-dessous (contact M&E HQ ou claplaybook@acdivoca.onmicrosoft.com pour aide):
 - Analyse des obstacles
 - Etude du marché client
 - Séances de commentaires et discussions de groupe

- Essais de l'utilisateur d'un produit ou d'un service à petite échelle
- Entretiens avec des informateurs clés
- Enquêtes SMS[] Simulations
- Minicompétitions
- Analyse économétrique (régressions, tests-T)
- Volonté de payer des études
- L'analyse coûts-avantages
- Modèles d'enchères

8. Prenez le temps de rassembler des preuves secondaires - d'autres organisations et agences gouvernementales recueillent des informations tout comme nous, pour éclairer leurs propres activités. Ces données sont souvent librement accessibles via Internet ou sont disponibles sur demande. Cette information peut enrichir l'apprentissage du projet en fournissant des groupes de comparaison ou des facteurs pouvant influencer le projet et les résultats. Les données secondaires constituent un moyen rentable d'améliorer l'apprentissage du projet.



Des exemples pratiques

- **Agir à partir de l'analyse des données:** Comment de simples méthodes permettent-elles de combler les écarts entre les sexes? **Gestion adaptative:** ACDI/VOCA nourrissent l'avenir du développement agricole USAID / Ghana et le renforcement de la chaîne de valeur II (ADVANCE II) du projet recueille des données par sexe et données ventilées dans le cadre d'études autonomes ainsi que dans d'autres programmes d'apprentissage d'activités. Ils analysent leurs données pour les écarts de genre, en utilisant notre système LEAP, puis adaptent activement la programmation pour répondre à ces besoins. Par exemple, ADVANCE a observé une importante différence entre les sexes dans une analyse de marge brute FY14. En agissant sur ces renseignements, le projet a conçu des activités pour augmenter la productivité féministe. Cela comprenait des activités de sensibilisation du genre pour des agents de vulgarisation agricole et des objectifs supplémentaires pour accroître la capacité de participation des femmes aux activités de construction, ainsi que des activités destinées aux agricultrices afin d'améliorer leur accès au confort avec la technologie agricole, promouvoir le leadership et accroître leur accès et leur contrôle sur terre. En 2013, l'écart entre les sexes était compris entre 7 et 32% selon la récolte et la région; à cause de ces modifications, l'écart a été réduit entre 1 et 7 %.
https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/cla_case_competition_casestory_69_acdivoca_kenya1.pdf 20 16, l'écart a été réduit entre 1 et 7 %.
- Ce https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/cla_case_competition_casestory_69_acdivoca_kenya1.pdf cas d'AfLaSTOP explique comment ce projet ACDI / VOCA au Kenya a utilisé la recherche-action (y compris de nombreuses méthodes énumérées ci-dessus) pour informer une R & D de la commercialisation traiter et améliorer le produit, le modèle commercial et la voie d'accès au marché.



Ressources

- [M&E pour l'apprentissage—USAID's CLA Boîte à outils](#)
- [M&E Plan l'apprentissage Composant—USAID's Orientation pour Programme Cycle apprentissage](#)
- [Comment à développer M&E Les processus cette apprentissage en famille d'accueil—LenCD](#)
- [7 Composants de un Actionable Équipe Charte](#)
- [Théorie de basé sur le changement Projet Surveillance, La mesure, Apprentissage, et Adaptation](#)

III.S'ADAPTER

Apprendre a peu de valeur sans action. Le composant Adaptation concerne la planification intentionnelle des activités à des moments réguliers et stratégiques du cycle de vie d'un projet qui nous aident à nous arrêter; Penser à ce que nous apprenons et observons; puis ajuster les approches, les tactiques et les interventions du programme en conséquence. L'adaptation intelligente conduit à des programmes plus efficaces et à une utilisation efficace des ressources. Il y'a deux sous-composants sous adaptation:

- **Pause et réflexion (P & R)**
- **Gestion adaptative**

Pause et réflexion

Parfois, nous ne posons pas les questions les plus élémentaires — est-ce que cela fonctionne? Ou, nous posons les mêmes questions dans le De la même manière, à chaque fois, et sommes surpris lorsque nous obtenons les mêmes réponses périmées. Les activités pause et réflexion sont tous sujet de la planification et de la réalisation des moments spécifiques et réguliers pour la réflexion—comme une équipe et seul. De tels moments sont d'une importance cruciale pour tirer profit de la collaboration et de l'apprentissage.

Les activités pause et réflexion peuvent être un mélange d'initiatives autonomes et intégrées, telles que:

- **Examen après action (EAA)** — une évaluation est effectuée après un projet ou une activité majeure, qui permet aux membres de l'équipe et aux leaders de découvrir ce qui s'est passé et pourquoi, réévaluer la direction, et examine tous les deux les succès et les défis. Un exemple d'un projet de développement du marché en Uganda est [ici](#). A plus général, la version complète est [ici](#). Une COP ACDI/VOCA suggère d'allouer une à deux heures lors d'une réunion trimestrielle des cadres supérieurs pour la réalisation des EAA. Non. PowerPoint - ouvrez simplement une discussion avec le personnel engagé.
- **s'adapter,baisser, développer**-“L'une des actions les plus importantes pendant le portfolio trimestriel L'examen 's'adapter,diminuer, développer' est une idée illustrée dans [ce](#) cas d'étude de projet FTF AVC au Bangladesh. Cette intéressante idée signifie que chaque équipe doit impérativement identifier une intervention qui doit être déplacée, une qui ne fonctionne pas et doit être abandonnée, et une cela devrait être développé. Il signale que l'équipe doit toujours s'adapter et évoluer focalisation technique sur les interventions les plus dynamiques. " Plusieurs projets ACDI / VOCA, y compris FTF Bangladesh, la RDC et la Tanzania CDMS exercent cette activité régulièrement.
- **Examen des données** — Invitez l'équipe M&E à présenter des résultats d'activités ventilées, en utilisant Visualisez le tableau de bord LEAP pour faciliter la discussion, puis discutez ouvertement avec les équipes techniques sur les liens entre les produits, les résultats et le modèle causal.
- **Enquête appréciative** - une approche de gestion du changement qui se concentre sur l'identification de ce qui travaille bien, analyse pourquoi ça travaille bien, et ensuite en faire plus. Pour apprendre plus, regarder cette [video interview avec Kipp Sutton](#), USAID/RDMA.



Conseils

1. **L'adaptation n'est pas un événement annuel. Créer des activités régulières de «pause et de réflexion».**
Beaucoup de projets se construisent à temps pour la réflexion au début de leur plan de travail annuel. L'outil STAIRS d'ACDI / VOCA par exemple, dispose d'un module pour faciliter une telle session «réparer, ajouter, diminuer». cependant, une fois par an ne suffit pas pour faire une pause et réfléchir. Créer du temps dans les cadres supérieurs réguliers des réunions afin de prendre du recul et de réfléchir aux activités clés ou aux implications de l'apprentissage continu pour la stratégie, la conception et les activités du projet. Les chefs de projet peuvent vouloir construire en 30 minutes un temps de réflexion personnel chaque mois et faire une réunion trimestrielle de groupe plus importante avec les cadres supérieurs utilisant l'une des activités décrites ci-dessus, telles que le EAA.
2. **Le timing est important.** Planifiez les réflexions pendant que les idées sont fraîches et que le résultat est toujours applicable.
3. **Utilisez des méthodes participatives pour encourager les conversations franches.** Quelques échantillons participatifs les méthodes sont illustrées dans la zone de texte ci-dessus e. Vous pouvez également envisager de faire venir un animateur extérieur pour les moments critiques de P&R. Voir la [Section Culture](#) pour une réflexion supplémentaire sur la façon d'encourager un environnement qui favorise la rétroaction transparente du personnel.
4. **Poser les bonnes questions pertinentes** Au lieu de poser des questions auxquelles d'autres peuvent répondre par un «oui» ou «Non», accordez la priorité aux questions ouvertes et non résolues telles que «Qu'est-ce qui fonctionne? Pourquoi ?» (par exemple «De quelles informations avons-nous besoin pour déterminer si les avantages dureront?» ou «Comment *les participants ressentent les activités?* ») Bilash Mitra, chef de l'équipe ME&L du projet Feed the Future au Bangladesh, Riz et cultures diversifiées (RDC) d'ACDI / VOCA, a formulé ces suggestions supplémentaires:
 - "y a-t-il de nouveaux émergents acteurs du marché ou des acteurs existants qui partent? Pourquoi ?"
 - "de nouvelles contraintes ont-elles augmentées? Quelles sont les innovantes et émergentes solutions indépendamment?"
 - "y a-t-il de nouvelles possibilités d'intervention? Quel potentiel de synergie avons-nous?"
 - "Y a-t-il des signes de changement systémique? Si non, pourquoi pas?"Il se peut que vous deviez équilibrer ces questions approfondies - mieux explorées en personne - avec des réponses écrites. Questions poignantes [HYPERLINK "http://www.seeplearning.org/jobtools/wp-content/uploads/2016/02/SAMARTH_Quarterly_Progress_Reports_Template.pdf"](http://www.seeplearning.org/jobtools/wp-content/uploads/2016/02/SAMARTH_Quarterly_Progress_Reports_Template.pdf) (telles que a Les questions d'évaluation opérationnelle et stratégique dans cette [Le rapport trimestriel modèle](#) utilisés par les gestionnaires de terrain du fonds DFIDSAMARTH projet
5. Faire le lien entre les activités et un examen du TOC. Comme indiqué dans la session apprentissage, incluez un examen des principaux liens de causalité dans votre table des matières lors de réunions trimestrielles en mettant l'accent sur le lien entre les produits, les résultats et l'impact. Par exemple, Si vous supposez qu'une meilleure connaissance des bonnes pratiques agricoles conduit à une adoption accrue des technologies, au lieu de se demander «Comment vont nos écoles pratiques d'agriculture?» ou «Sommes-nous sur la voie de terminer le FFS à temps?» (deux questions sur les résultats), demandez: "constatons-nous "constatons-nous une augmentation de l'adoption des technologies avec les participants FFS? Quelles différences voyons-nous entre les hommes et les femmes? Inclure un examen complet et une révision de votre TOC et de l'apprentissage activités pendant la planification annuelle du travail. Le module de planification de l'outil STAIRS d'ACDI/VOCA comprend Un animateur guide pour ce type de réflexion.
 - Un projet ACDI / VOCA a cette question d'apprentissage: "Est-ce que la démonstration des parcelles incite les agriculteurs à acheter des variétés de semences améliorées ?" Ils utilisent un coefficient de propension

matrice, une méthode de test pour montrer les formations qui fonctionnent. Le projet se concentre sur l'évaluation de l'efficacité des parcelles de démonstration, car elles font partie de l'un des coûts de programme d'activité les plus élevés dans le budget. Ils analysent les résultats de cette recherche en cours, combinés aux observations du personnel, lors de réunions trimestrielles par discussion ouverte et utilisation du EAA.

6. **Venez ensemble en groupe.** La réflexion indépendante est une fondation fondamentale utile à un moment de pause et de réflexion, mais «Ce qui peut être atteint en 90 minutes de conversation ne se fait pas en compilant des informations indépendantes provenant des membres de l'équipe réunis lors d'entretiens individuels» (voir l'exemple de Goddard ci-dessous pour plus d'informations).



Des exemples pratiques

- Le CDMS COP d'ACDI/VOCA recommande la narration comme un moyen de taquiner le "pourquoi?" et "Comment?" derrière ce qui se passe, dans le cadre de la pause et de la réflexion. Il invite le personnel à partager une histoire de succès, tout en se concentrant sur les éléments qui ont conduit à ce succès, notamment en ce qui concerne les collaborations, les idées qu'ils ont appris en cours de route et toute adaptation de cette activité ou de celles à venir.
- En savoir plus sur la façon dont le centre spatial Goddard de la NASA utilise les activités "pause et réflexion" (PAL) et les leçons apprises de leur action sont près de 100 à ce jour. «En surface, un PAL est d'une simplicité trompeuse, juste une conversation entre les membres d'une équipe, généralement après un événement important ou une étape clé du projet. Mais il est différent dans de beaucoup de façons des conversations de la réunion du personnel par exemple : Pour en savoir plus, cliquez sur ce lien.



Ressources

- [5 les activités Pause et réflexion](#) d' USAID/Apprendre
- [ORID la Réflexion Modèle et Questions](#)
- [Pétit Guide pour une bonne Facilitation](#)

Gestion adaptative

La gestion adaptive met l'accent sur la manière dont les gestionnaires utilisent l'apprentissage et les idées de "Pause et Réflexion" les activités visant à éclairer les décisions concernant le maintien, l'adaptation ou l'abandon des approches actuelles, partenariats, tactiques et plus encore.



Conseils

1. Adaptez les éléments de stratégie majeurs à travers les plans de travail - la planification du travail annuel est un moment naturel pour faire des adaptations formelles à votre projet. Le processus de planification du travail du STAIRS comprend une étape où une équipe regarde ses activités et décide de quoi 1) ajouter, 2) laisser tomber, et 3) changer. C'est un moyen de passer en revue les composantes du projet ou les activités du projet. L'activité EAA décrite dans la section Pause et Réflexion ci-dessus.

... **Mais ne soyez pas limité par les délais annuels.** Une bonne gestion adaptive se produit régulièrement et répétitivement tout au long de l'année, sur un délai naturel avec mise en œuvre. De nombreux changements peuvent survenir sans affecter le cœur de votre plan de travail annuel - et plus vous reflétez une CLA

méthode dans le plan de travail annuel, plus votre donneur s'attend à des changements de méthode ou de mise en œuvre. Voir " Exemples pratiques" ci-dessous pour savoir comment un projet ACDI/VOCA a intégré plusieurs scénarios dans les plans de travail annuels. Consultez votre entente et votre QG remise de prix, bien sûr "connaître" votre AOR/COR, pour identifier quelles adaptations exigent des approbations et celles qui n'exigent pas. (Plus sous [sous-section administrative dans les ressources](#)).

2. **Définir un calendrier concret pour la recherche liée à la CLA**, distinct du calendrier du plan de travail annuel , et identifier un champion par question pour assurer que cette recherche reste sur la bonne voie et que vous sachiez ce dont vous avez besoin quand vous en avez besoin.
3. Conception et mise en œuvre de la co-création - envisagez de structurer une conception flexible et La miseenœuvre de mécanismes tels que les programmes de subventions d'adaptation qui permettent la oc-création. Voir
La [Section](#) des ressources pour des conseils et des exemples de pratique.
4. **Tester rapidement:** concevez rapidement de petits essais à tester avant de les déployer à plus grande échelle.
5. **Tester une intervention avec plusieurs partenaires dans plusieurs communautés** - nous testons souvent une activité une fois dans une zone géographique avec un partenaire. Pourtant, ce qui fonctionne avec un partenaire dans une communauté peut être très différent dans un autre contexte. Envisager d'obtenir un plus grand groupe-échantillon pour comparer les résultats et les adapter en conséquence.
6. **Comparez différentes structures d'activités** - envisagez de concevoir des projets d'essai similaires avec des itérations avec des itérations légèrement différentes, tels que différents packages d'extensions agronomiques ou différentes méthodes de calcul. Recevoir des informations sur le marché et comparer les résultats.
7. **Planification de scénario** - lors de la planification du travail, développez différentes activités pour différents scénarios afin de permettre une adaptation rapide lors de l'évaluation de l'apprentissage. Voir l'exemple AflaSTOP ci-dessous.



Des exemples pratiques

- Le projet AflaSTOP d'ACDI/VOCA au Kenya a présenté plusieurs scénarios d'intervention dans le plan de travail, décrit la justification de la raison pour laquelle il existait plusieurs scénarios et l'apprentissage axé sur l'action (essais sur le terrain, séances de rétroaction, essais, sondages auprès des utilisateurs) nous serions en mesure d'éclairer nos choix quant aux activités de mise en œuvre ou de dimensionnement. Nous avons également articulé une décision claire sur les points à temps quand les choix sur l'adaptation doivent survenir (basé par exemple sur la saison agricole ou un cycle de processus d'affaires). Meilleure articulation de ceci dans les plans de travail qui ont crée l'adhésion des donateurs et les attentes partagées. Cela limitait le besoin d'approuver fréquemment les plans de travail parce qu'ils ont élaboré plusieurs scénarios pour atteindre un objectif déclaré, qui ont été pré-approuvés. Après avoir atteint les points de décision, nous avons informé notre donneur par un canal de communication officiel (un Email de présentation, ou un appel téléphonique).
- [Gestion de la complexité: Gestion adaptive à Mercy Corps](#)
- [Gestion adaptive en Pratique: une application des système de marché au Bangladesh](#)



Ressources

- [Exemple de Plan de CLA du projet d'ACDI/VOCA Bangladesh RDC](#)
- [Ressources de gestion adaptive BEAM](#)
- [Planification_du module de travail_STAIRS _d'ACDI /VOCA](#)

ENVIRONNEMENT PROPICE de LA CLA:

Culture (section IV), processus (section V) et ressources (section VI)

IV.CULTURE

Sans culture organisationnelle prenant en charge la CLA, toutes les autres composantes de la CLA ont moins de chances de tomber sur place. Il est important que la COP et la direction établissent une culture de la CLA dès le premier jour, modéliser le comportement de la CLA, encourager les comportements et les actions des autres membres du personnel qui contribuent à l'efficacité CLA. Au même moment, les projets doivent également considérer la culture du client. Tous les donateurs ou missions n'accepteront pas ou ne comprendront pas la CLA de la même manière. Comprendre la culture externe du donateur est, mais pas le seul apport critique dans le votre. La composante culture a trois domaines principaux:

- Ouverture
- Création de relations
- Apprentissage et amélioration continus

"La dynamique entre les membres de l'équipe est aussi importante que les compétences techniques détenues par les membres individuels de l'équipe." —un aperçu de l'importance de la culture interne de l'équipe pour réussir une gestion adaptative, à partir [d'une étude de cas financée par l'USAID au Bangladesh.](#)

Ouverture

Les gens sont mieux en mesure de collaborer et d'apprendre s'ils se sentent ouverts pour parler, partager leur opinions, expériences, perspectives et recommandations. Cette ouverture nécessite un effort conscient - aider vos collègues, partenaires et participants au projet à se sentir à l'aise, en sécurité, d'être ouverts et honnêtes les uns avec les autres pour susciter une réflexion et une analyse continues.



Conseils

1. **Créer des occasions pour que les gens se relier les uns aux autres aussi officieusement que possible, pas seulement comme des collègues,** généralement plus vous êtes familier avec d'autres personnes, plus confortable et ouvert vous serez. Planifiez des événements hors du bureau tels que des dîners, des voyages à la plage ou à d'autres destinations. Au bureau — permettre une certaine informalité — permettre au personnel de s'habiller de façon occasionnelle une fois par semaine, organsez des repas mensuels ou des réunions informelles.
2. **Budgétisez et planifiez les activités de consolidation d'équipe-** Investir dans la consolidation d'équipe contribuera grandement à créer des équipes plus fortes et plus efficaces qui partagent l'apprentissage et collaborent. Cela peut inclure les fêtes de bureau pour les anniversaires, les mariages ou les jours fériés, ainsi que des retraites hors site avec des activités de consolidation d'équipe délibérées et intégrées dans le programme. Ceci est particulièrement important au début d'un projet où le personnel doit rapidement devenir plus familier et confortable entre eux pour établir des relations de confiance et productives.
3. **Prenez en compte les dynamiques interculturelles et de genre** - certaines valeurs fondamentales de la CLA telles que l'ouverture peuvent différentes de nombreuses valeurs traditionnelles telles que le respect envers les personnes en position d'autorité, d'âge ou de sexe Le personnel expatrié devra adopter une approche multidimensionnelle du leadership qui soit sensible aux normes culturelles locales tout en encourageant les comportements d'ouverture de la CLA (voir le septième conseil).

en dessous). Les dirigeants doivent être informés, souples et à l'écoute de leurs désirs tout en choisissant le style de leadership le mieux adapté au contexte culturel.

4. Concevez un environnement de bureau qui renforce une culture ouverte, où les équipes s'assoient côte à côte pour faciliter la communication. Dans la mesure du possible, créez des espaces confortables et amusants pour permettre aux gens de se rencontrer et de travailler ensemble: canapés, table de ping-pong, café. Ceci doit être équilibré avec suffisamment d'espace calme et des salles de réunion ou des bibliothèques d'apprentissage. Les gestionnaires devraient avoir des politiques de porte ouverte et s'asseoir au même étage que le personnel du programme quand c'est possible. Investir dans la conception des bureaux intérieurs et inclure des affiches / autres matériels qui renforcent les cadres de projet clés (cadre de la CLA ou COT) ainsi que les messages inspirants.
5. **Mener toutes les réunions du personnel et les réunions du groupe du programme**, le cas échéant où des communications officielles sur des informations et des décisions peuvent avoir lieu et où le personnel exprime ouvertement ses opinions ou ses préoccupations. Réunions régulières de l'équipe du programme incluant toutes les membres de l'équipe et incluant régulièrement d'autres membres du personnel administratif ou intersectoriel créeront la confiance et l'ouverture au sein du projet. Le personnel qui préside les réunions doit être informé de la manière dont il est efficace pour organiser une réunion de manière à inclure au minimum: i) un ordre du jour, ii) des notes et des mesures prises, et iii) encourage la participation de tous. Investissez dans des technologies simples telles que Polycom ou Adobe Connect pour permettre aux bureaux extérieurs de participer à distance.
6. **Fournissez une rétroaction positive et un renforcement** - les gestionnaires peuvent continuellement louer et appeler le personnel qui soutient une culture ouverte. Donner des commentaires positifs ("j'ai aimé ce que vous avez dit") contribuera grandement à l'acquisition de compétences et comportement nécessaires nécessaires au succès d'une organisation de la CLA. Pour plus, voir [la sous-section Ressources humaines](#).
7. **Promouvoir ces comportements fondamentaux:**
 - a. Le sentiment de confort et de confiance pour partager des opinions et des idées
 - b. L'ouverture à l'écoute de perspectives alternatives
 - c. La volonté de prendre des mesures sur de nouvelles idées



Des exemples de pratique

- [Ouverture en Uganda—Mercy Corps](#)
- [Les systèmes de marché dans la pratique des Notes de terrain de Bangladesh AVC](#)—décrit comment le projet AVC au Bangladesh a conçu leur bureau pour faciliter une culture d'ouverture
- [d'apprentissage en Namibia—](#)
- [la culture de Spotify: et donne l'impression que 2 vidéos de—la CLA](#)
- [créent et maintiennent la culture de l'apprentissage: "La marche de la CLA exposé"](#)—blog sur le projet d'apprentissage de culture de l'USAID



Ressources

- [Animer de bonnes réunions/discussions, gérer les groupes de discussions](#)
- [15 activités de consolidation d'équipes](#)
- [La culture de mon Organisation est-elle propice à Collaboration, l'apprentissage, et l'adaption?](#)
- [La cartographie les cultures de leaderships à travers l'autorité \(hiérarchique vs. égalitaire\) et la décision-La réalisation \(descendant vs. Consensual\)](#)— discute la gestion interculturelle

Relations et réseaux

Construire des rapports parmi le personnel, les partenaires, les participants et d'autres parties prenantes est une étape cruciale à la création de la franchise, l'honnêteté et la collaboration La consolidation des relations is naturelle pour certains, mais pour d'autres peuvent nécessiter plus d'actions intentionnelles. Voir la [Section Collaboration](#) pour plus de conseils.



Conseils

1. **Créez des expériences partagées** — pour construire des rapports parmi le personnel, les partenaires et les participants du projet, faites votre chemin pour créer des expériences partagées. Faire des exercices de consolidation d'équipes. Invitez un collègue ou collaborez avec lequel vous ne travaillez pas souvent pour rejoindre une réunion. Inviter les parties prenantes de la communauté à voyager lors d'une visite sur le terrain. En tant que chef de projet, encouragez vos équipes à tendre la main aux autres parties prenantes pour participer aux activités.
2. **Engagement prévisible, répété et fiable** - des relations solides exigent la répétition pour se développer. Une activité ou une connexion suffit rarement. Pour les relations clés, concevez un engagement répété. Planifiez des dates de repas hebdomadaires. Planifiez et conservez les réunions des parties prenantes, même si une ou deux personnes seulement se présentent. Planifiez et conservez les réunions avec les communautés, les groupes de projet ou les autres parties prenantes et respectez le calendrier.
3. **Communication constante** - une fois établie, entretenez des relations stratégiques par communication cohérente et régulière, en personne ou par d'autres moyens de communication. À quand remonte la dernière fois que vous avez parlé à votre homologue du ministère? Envoyer un email juste pour vérifier. À quand remonte la dernière fois que vous avez parlé à ce chef de communauté? Envoyer un SMS Leur faire savoir ce qui se passe avec votre projet et quand vous pensez leurs rendre visite encore. Gardez une liste de vos relations clés et contactez / communiquez avec eux régulièrement La clé d'une bonne relation est une communication régulière et cohérente.



Des exemples de pratique

- [Les relations and connections au Bangladesh](#)—comment communication adéquate et les relations de consolidation au sein des communautés a permis à surmonter obstacles sociaux à l'entrepreneuriat des femmes.



Ressources

- [Etablissement et maintien de la boîte—à outils de la communauté des relations](#)
- [8 conseils le développement positif des relations](#)

Apprentissage et amélioration continu

La culture de notre personnel doit valoriser, promouvoir et récompenser l'apprentissage et l'amélioration continu.



Conseils

1. **La recrue pour la curiosité intellectuelle et la réflexion pro-active** — vous pouvez encourager la curiosité en engageant les gens curieux — l'utilisation des techniques d'interview innovatrices pour recevoir une idée

la curiosité intellectuelle et la capacité de réflexion analytique de la personne. Les questions d'entrevue traditionnelles sont souvent inappropriés pour tester cet attribut, pensez donc à développer des compétences pertinentes des tests, tels que la réaction à une étude de cas ou la recherche d'un problème particulier dans une chaîne de valeur ciblée. Voir les directives d'entrevue dans la boîte de ressource ci-dessous.

2. **Promouvoir et récompenser les idées originales, les actions indépendantes et les actions collectives – récompensez** les membres du personnel, les parties prenantes ou les participants au projet lorsqu'ils prennent des mesures renforçant la CLA et augmentent leur visibilité. Pour le personnel, l'apprentissage continu peut être explicite dans la description de travail de chacun. Mercy Corps Éthiopie, par exemple, il est obligatoire que tout le monde consacre cinq pour cent de leur temps à l'apprentissage. La direction devrait donner au personnel le temps d'apprendre et de le responsabiliser lors des évaluations de performances pour cet apprentissage et ce partage.
3. **Offrir des possibilités d'apprentissage et de renforcement des capacités du personnel.** Le directeur des ressources humaines peut encourager les possibilités d'apprentissage et de perfectionnement du personnel aux côtés des autres membres du personnel supérieurs. Encourager le personnel à utiliser gratuitement la formation en ligne et les ressources d'apprentissage Aspire Global, tels que les cours eCornell (contact StaffLearningandDevelopment@acdivoca.org pour aide) Ainsi qu'à participer à des séminaires en ligne sur l'industrie et lire des documents techniques pertinents. Fournir commentaires aux autres après avoir participé à une opportunité d'apprentissage, par exemple via des présentations de sacs en plastique ou des formations plus formelles des formateurs.
4. Prenez le temps d'apprendre, dans les descriptions de travail, le personnel ne peut pas faire une pause et réfléchir sans avoir le temps de le faire. Mercy Corps a adopté cet engagement en faveur de l'apprentissage organisationnel en insérant dans ses offres d'emploi un avertissement que le personnel doit consacrer 5% de leur temps aux activités d'apprentissage utiles à Mercy Corps et à eux-mêmes.
5. Promouvoir ces comportements fondamentaux: prendre le temps d'apprendre et de réfléchir, avoir la motivation pour apprendre et itérer pour permettre une amélioration continue.



Des exemples de pratique

- [Apprentissage et Amélioration continu en Bangladesh](#)
- [Les systèmes de notes Conceptuelles de Mercy corps](#)— pour encourager la réflexion critique de la part du personnel dans des endroits éloignés, les responsables de Mercy corps ont initié des «appels» pour des notes conceptuelles, le personnel pourrait régulièrement proposer des concepts aux hauts dirigeants dans le cadre d'un processus. Le financement alloué dans le budgeta finacièrement soutenu ces ideas.
- [Ouganda La mission des Leaders d'USAID](#)—une courte vidéo décrivant la mission des dirigeants de l'USAID/Ouganda Initiative qui visait à responsabiliser l'ensemble du personnel de la mission en matière d'apprentissage continu.



Ressources

- [5 façons de développer une Culture d'amélioration continue](#)
- [Directives d'entrevue pour les gestionnaires de la CLA et les analystes des systèmes de marché](#)

V. PROCESSUS

La dimension des processus se concentre sur trois catégories principales:

- **Gestion des connaissances**
- **Mémoire institutionnelle**
- **Prise de décisions**

L'accent est mis ici non seulement sur la gestion générale des connaissances ou les processus de mémoire institutionnelle, mais plus précisément, *la façon dont ces processus avancent et soutiennent la collaboration, l'apprentissage et l'adaptation d'une manière stratégique et significative* .

"La tenue de réunions trimestrielles sur le programme d'apprentissage avec le personnel et les partenaires est essentielle. Ceci fournit un forum pour utiliser les données pour ajuster la mise en œuvre du projet. Une des idées pour promouvoir l'appropriation de l'apprentissage est de demander au personnel sur le terrain de poser une question sur l'apprentissage et de présenter les résultats à chaque réunion mensuelle."

-Citation du COP d'ACDI / VOCA

Gestion des connaissances



Conseils

1. **Créer des activités régulières de «pause et de réflexion».** Pour plus sur ce sujet, y compris une variété de façons une telle réunion peut avoir lieu, et des conseils pour leur faciliter pour une valeur maximale, voir le [La sous-section Pause et Réflexion dans l'adaptation](#).
2. **Utiliser les plates-formes de gestion des connaissances ACDI/VOCA** ACDI/VOCA possède de nombreuses plateformes de gestion des connaissances de premier ordre, notamment SharePoint, LEAP et aspire global. Le personnel devrait utiliser ces plates-formes. Le personnel du siège ACDI / VOCA peut aider votre équipe à apprendre à tirer le meilleur parti de ces plates-formes.
 - **SharePoint** - qu'on le veuille ou non, la plateforme de gestion et de stockage de documents à l'échelle de l'organisation d'ACDI/VOCA est Microsoft SharePoint. Veiller à ce que tout le personnel reçoive une formation sur comment accéder à Sharepoint et l'utiliser, et que les versions finales de tous les documents sont facilement consultables et accessibles. En savoir plus [ici](#).
 - **LEAP-hébergé sur SharePoint** est la plate-forme d'apprentissage, d'analyse et d'évaluation d'ACDI / VOCA. d'ACDI / VOCA. LEAP héberge toutes les données de M&E relatives au projet et peut analyser les requêtes de données et fournir des tableaux de bord personnalisables pour indiquer le processus de cible de performance. Accès à la page d'accueil LEAP d'ACDI / VOCA e [ici](#) ou [demandez à votre responsable M&E pour obtenir plus d'informations](#). une première version de la vidéo tutoriel de niveau 1 LEAP peut être trouvée[ici](#). Ce tutoriel décrit ce qu'est LEAP, décrit le processus de navigation vers le programme LEAP d'un projet de page et explique les différents composants de LEAP.
 - **Aspire Global** est le pôle d'apprentissage et de partage des connaissances interne d'ACDI/VOCA, un lieu de recherche d'informations techniques, sur la manière de mener à bien des processus administratifs, de partage des expériences et d'établir des liens avec d'autres personnels A/V du monde entier. Accès à Aspire Global à partir de la colonne des ressources du site SharePoint A/V [ici](#).

Si la connectivité internet rend ces plateformes de web difficile, le projet doit disposer d'un lecteur partagé avec les structures de fichier commun qui est sauvegardé régulièrement.

3. **Désigner un membre du personnel pour assurer la maintenance, la cohérence, et l'utilisation de plates-formes de gestion des connaissances.** Cette personne peut être le responsable de la CLA, le responsable de la communication ou le responsable de l'informatique.
4. **Partager les connaissances en formats simple via les canaux de communication appropriés et de plates-formes de gestion des connaissances.** examiner comment l'emballage d'information et le partage avec nos donateurs et nos parties prenantes peuvent permettre à notre travail technique de gagner plus de temps et de nous faire reconnaître en tant que leaders éclairés. Les rapports sur la chaîne de valeur pourraient être transformés en présentations PowerPoint ou infographiques, les histoires de réussite traditionnelles en vidéos attrayantes, et de longs rapports trimestriels et annuels en documents plus courts et plus faciles à lire.



Des exemples de pratique

- **Partage des connaissances visant l'adaptation au moyen d'un examen trimestriel du programme—** La direction du projet de riz et de récoltes diversifiées FTF au Bangladesh d'ACDI / VOCA a mis en place des ateliers réguliers et structurés de partage d'équipes et de réflexion pour les examens mensuels des interventions, les examens semestriels du secteur des chaînes de valeur et les examens annuels du portfolio stratégique. Ces réunions offrent l'occasion de comparer des notes, d'agrégier et de hiérarchiser les défis, de consolider l'apprentissage et de faciliter l'application de résultats significatifs directement à la conception d'interventions.

Mémoire institutionnelle

Une constante dans nos projets complexes est que le personnel va et vient. Nous avons besoin de formel de processus et de ressources formels pour nous assurer la capture et le partage les connaissances que le personnel apporte et acquiert lors d'un projet. En plus des processus qui capturent et partagent les connaissances, il est également vital de comprendre le contexte local et les relations clés pour l'intégration du personnel et les transitions.



Conseils

- **Personnel sortant** - veiller à ce que les connaissances des fonctionnaires partants ne partent pas avec eux ,afin de préserver la mémoire institutionnelle du projet. Quelques conseils : 1) Exigez que tout le personnel produise des notes, des astuces et des suggestions à l'intention de son successeur-envisez également d'élaborer un modèle normalisé et 2) Faites des entrevues de départ!
- **Intégration:** envisagez de mettre en place un processus d'intégration complet pour tous les nouveaux employés. Ce le processus devrait comprendre des réunions avec tous les employés clés du ministère, ainsi que des projets clés du document, et éventuellement la création d'un programme d'ambassadeurs pour encadrer le nouveau personnel.
- **Notes de réunion:** désigner les preneurs de notes lors des réunions du personnel afin d'assurer l'enregistrement des décisions clés et des points d'action. Cela permettra non seulement de responsabiliser tout le monde mais aussi d'enregistrer l'historique des décisions afin de permettre à tout le monde de voir comment le projet a évolué au fil du temps.
- **Sacs bruns**—Les présentations informelles de sacs bruns pendant les repas du personnel sont un excellent moyen d'encourager le personnel à partager des informations au sein d'une organisation. Une courte présentation sur le

l'apprentissage d'activité du projet, ou l'information recueillie à partir d'une formation ou d'une présentation externe, contribuera à bâtir la mémoire institutionnelle et à bâtrir des relations d'équipe. Vous pouvez

enregistrer et partager les présentations plus largement via Aspire global. 1}

- **Les compétitions** peuvent aider le personnel à partager des connaissances et à créer une mémoire institutionnelle. Concours sur les cours appris (c'est-à-dire «Quelle a été la leçon la plus percutante que vous avez apprise lors du dernier trimestre?»), Ou «Concours d'échec» (c.-à-d. «Quel a été l'un des échecs les plus importants que vous avez eu dans le dernier trimestre et en quoi cela vous a-t-il aidé à faire un meilleur travail? ») Vous pouvez également organiser des compétitions d'adaptation de programme (c'est-à-dire: «Quelle adaptation majeure pensez-vous que le programme devrait avoir? Laquelle aura le plus d'impact sur l'amélioration du projet? »).
- **Intégrez le partage des connaissances dans les descriptions de travail et les évaluations de performance**—«Ce serait bien si vous pouviez» n'est pas aussi efficace que "il est dans votre description du travail, donc je vous demanderais." Si nous sommes sérieux au sujet de construire la mémoire institutionnelle et le partage des connaissances, alors il devrait être de la responsabilité de chacun de contribuer au capital intellectuel de notre organisation. Les évaluations du rendement du personnel devraient également inclure cette exigence.

Prise de décisions



Conseils

1. Processus de prise de décision transparents, déléguer

- **Processus décisionnels inclusifs** - consulter le personnel sur les décisions clés. Cela peut être aussi simple de les informer qu'un changement / une décision va avoir lieu, en menant des entretiens avec des membres clés du personnel afin de recueillir leurs points de vue, ou en organisant des réunions à la manière d'un «hôtel de ville» au cours desquelles les dirigeants peuvent partager leurs réflexions et obtenir les commentaires du personnel.
 - **Communication**—communiquer les processus décisionnels au personnel, aux partenaires et aux parties prenantes. Cela peut aller de la promotion du personnel à l'approbation des autorisations. Une communication claire et transparente immédiatement après la prise de décision permettra d'éviter les conflits inutiles et les rumeurs pouvant avoir de graves conséquences pour le moral du personnel.
 - **Assurez-vous que les décisions reflètent les valeurs fondamentales**-- assurez-vous que les grandes décisions reflètent les valeurs fondamentales qui reflètent la culture du projet et la propre marque organisationnelle d'ACDI / VOCA.
- 2. Attribuer l'autorité aux niveaux appropriés pour permettre une plus grande adaptabilité**
- 3. Habilitez les équipes agiles et autonomes** à élaborer elles-mêmes des solutions aux problèmes rencontrés. Ceci peut également générer plus d'innovation et de créativité. Cherchez des moyens d'organiser des compétitions informelles entre les équipes pour motiver et dynamiser davantage le personnel.



Ressources

- [**Modèle de notes de passation**](#)—un modèle permettant de capturer des informations, des tâches en cours de traitement et d'autres éléments clés informations lors des transitions de personnel
- [**Modèle d'entrevue de sortie**](#)—un lien SharePoint vers des questions de sortie est suggéré par l'équipe des ressources humaines d'AV

VI. RESSOURCES

Les ressources peuvent être la condition la plus critique de l'environnement favorable. La composante Ressources se concentre sur trois catégories principales:

- **Financières** (i.e., budgets)
- **Humaines** (i.e., personnes)
- **Administratives** (nous avons choisi de nous concentrer sur les mécanismes de subvention et de passation de marché dans la stratégie de CLA)

Ressources financières : Budget

Vous avez peut-être entendu l'expression «placez votre argent là où votre bouche est». Les conseils ci-dessous couvrent certaines recommandations pratiques pour la budgétisation en vue de soutenir la CLA.

Conseils

1. Créez un budget pour votre plan CLA et prenez en compte ces quatre domaines souvent négligés:
 - **Produits d'apprentissage** [par ex. sondages spéciaux, rédaction des résultats, conception d'infographies et et de présentations, organisation de forums d'apprentissage et déplacements pour partager les résultats
 - **Collaboration**—par exemple, les coûts logistiques liés à l'organisation de réunions et de forums de parties prenantes, le temps nécessaire pour le personnel clé à participer aux réunions, les frais pour un animateur formé, les coûts partagés pour les activités financées conjointement et les coûts liés au matériel d'impression
 - **Les essais liés à l'essai de la théorie du changement peuvent signifier une augmentation de vos coûts d'achat initiaux.** Par exemple, pour savoir quelle activité est la plus susceptible d'améliorer l'accès des zones rurales à une meilleure contribution, vous pouvez d'abord mettre en place trois projets d'essais dans différents domaines, chacun avec des coûts uniques: une subvention. pour introduire des fournisseurs à financer des coupons de réduction, des achats de semence pour les sites de démonstration, et un consultant et logiciel pour former les entreprises de saisie à l'amélioration de la rétention des clients
 - **Renforcement des capacités:** tel qu'exploré ailleurs dans ce manuel, formations, expériences et les processus qui renforcent les capacités et la communauté sont des investissements rentables
2. **Budgétisation pour adaptation.** Il peut être difficile de prévoir des années de ressources futures, comme on nous le demande souvent, parce que vous vous attendez à ce que vos besoins changent à la suite de l'apprentissage et l'adaptation. La budgétisation est une danse délicate entre en savoir assez pour prévoir, mieux deviner les chiffres, et ne pas se perdre dans les détails que vous limitez la flexibilité à l'avenir.
 - **Soumettez un budget mis à jour avec chaque plan de travail annuel - prédictions à 12 mois** sont plus facile à faire 1 [/ sup] et vous pouvez lier plus directement les coûts au plan technique.
 - **Créez des «seaux» de fonds qui transcendent plusieurs scénarios.** Si possible, surtout dans les premières années où le projet d'essai et la planification de scénarios sont les plus intenses, ne budgétisez pas plus en détail que nécessaire dans votre budget officiel. Par exemple, vous pouvez avoir une ligne avec une somme forfaitaire importante qui indique «formation» ou «fonds d'investissement» dans la feuille Excel et dans le récit, expliquer les multiples scénarios d'utilisation de ces fonds en fonction du résultat des activités

¹Pour plus de conseils sur un plan de travail annuel prenant en charge l'adaptation en minimisant les charges administratives, voir la [Section d'adaptation](#).

détaillé dans le plan de travail. Pour vous assurer que les fonds sont bien utilisés et que votre estimation est suffisante, vous souhaiterez toujours chiffrer les différents scénarios.

- **Dans toute modification, établissez un lien clair avec la CLA et le plan de travail technique.** Plus la CLA fait partie intégrante de votre approche technique au lieu d'une tâche distincte et autonome, plus il est facile de présenter une justification solide pour laquelle ces coûts sont directement liés à atteindre les résultats techniques et les résultats prévus pour cette année. Par exemple, Si vous planifiez des sites de démonstration, incluez une activité d'apprentissage dans la conception de ce plan de travail et de ce budget et incluez ce coût dans le cadre de cette ligne budgétaire pour cette activité, et non dans un rapport distinct. Ligne budgétaire «apprentissage»
- **Connaitre votre récompense.** Les accords de coopération auront toujours une flexibilité plus importante que les contrats. De plus en plus, l'USAID utilise également des mécanismes alternatifs tels que les IDIQ et les énoncés d'objectifs où ils veulent encourager une gestion flexible. La perspective et la relation que vous entretenez avec votre COR sont également essentielles et visent à établir des attentes communes en matière d'apprentissage et d'adaptation reflétées dans votre budget. Travaillez étroitement avec votre administrateur d'attribution.

3. N'oubliez pas: l'ADS 201 mis à jour est votre ami. [ADS 201](#)—directives opérationnelles pour l'ensemble de l'USAID mis à jour en septembre 2016 — oblige les missions de l'USAID à établir des plans de la CLA et souligne l'importance de la CLA dans la réalisation des objectifs de développement. Veillez à référencer ADS 201 201 dans toute demande de modification de budget basée sur la CLA Le réseau des champions de la CLA est disponible pour soutenir l'élaboration des éléments de la CLA de cette demande.

4. N'oubliez pas LOE! Les gens coûtent aussi de l'argent. La CLA prend du temps et le temps est égal à l'argent. Donc, assurez-vous que LOE - pour le personnel à temps plein et à court terme -soit dans l'exercice de budgétisation.

5. La CLA est un investissement - Connaitre ce que vous obtiendrez. Le but de l'adaptation est d'être plus rapide et efficace. Ne gaspillez pas d'argent pour des activités qui ne fonctionnent pas. Si vous devez dépenser quelques dollars pour savoir comment dépenser 5 millions de dollars correctement, c'est un bon retour sur investissement.

Des exemples de pratique



- Le projet RDC d'ACDI/VOCA au Bangladesh a budgétisé un certain nombre de projets d'essais au cours des 18 premiers mois. Ils avaient également un plan de travail évolutif, pas un plan de travail annuel. Un plan de travail évolutif "ressemble" beaucoup à un plan de travail classique sur papier - mais avec un accord avec la mission nous pouvons soumettre à tout moment des modifications au plan de travail en fonction d'adaptations stratégiques.
- Pour une approche alternative—voir l'exemple du projet AflaStop d'ACDI / VOCA (un accord de coopération) sous la [Section sur la gestion adaptive](#) ci-dessus.

Ressources humaines : Les personnes

Les personnes constituent la ressource la plus précieuse d'un projet.



Conseils

1. Cela commence par le recrutement. Pendant le processus d'entretien, essayez d'évaluer la capacité analytique, l'intérêt pour l'apprentissage, la curiosité et la nature collaborative de la personne. Ces capacités ne figurent

généralement pas sur un CV et vous pouvez parfois trouver ces compétences à travers les candidats non classiques (par exemple, de récents diplômés d'une école de commerce). Quelques **exemples de questions** à envisager:

- Parlez-moi d'une fois où vous avez eu une fausse hypothèse. Comment avez-vous découvert ceci? Qu'avez-vous changé à la suite?
- Ce projet travaillerait avec un grand nombre de parties prenantes. Qui pensez-vous être le plus important pour atteindre notre objectif? De quelles manières spécifiques avez-vous collaboré avec les parties prenantes dans le passé? Ces méthodes fonctionneraient-elles ici?
- Quelles sont les sources d'inspiration professionnelle pour vous? Comment découvrez-vous de nouvelles idées, techniques, modèles et plus encore?
- Envoyez quelqu'un sur un marché proche et demandez-lui de simplement rendre un compte sur ce qu'il a observé et appris. Il s'agit là d'une activité intéressante et pratique utilisée par certains projets de facilitation de marché pour évaluer la capacité d'une personne à analyser les signaux du marché et à les interpréter de manière utile et perspicace.

2. **Récompenser les comportements favorables de la CLA.** Les gens, tout comme les acteurs du marché, réagissent aux incitations. Il y a plusieurs façons de récompenser et reconnaître les comportements du personnel qui incarnent la CLA, et d'encourager les gens à réfléchir à leur travail de manière différente, en suivant les axes d'apprentissage, d'innovation, de travail en équipe, etc. Deux ressources particulièrement utiles des projets sur le terrain sont présentées ci-dessous:
 - Formulaire d'évaluation [des performances du projet Kenya Markets Trust](#)—Voir Section C, qui articule des comportements spécifiques autour de l'apprentissage, de la connaissance, du partage du travail d'équipe.
 - Le cadre de compétences [du projet Ag-input de l'Ouganda](#)—particulièrement pertinent pour la CLA sont les compétences sous les communications, le travail d'équipe, l'innovation et l'apprentissage.
3. **Investissez dans votre leadership.** Incorporer la sensibilisation de la CLA à l'intégration des cadres supérieurs, leurs examens annuels du rendement et les possibilités de renforcement des capacités.
4. **Dans l'organigramme de la CLA: pour centraliser ou non ?** Certains projets (comme l'ACDI/VOCA CMSD projet en Tanzanie) ont un directeur CLA, qui relève le DCOP, gère les M&E et des communications de l'équipe et travaille en étroite collaboration avec les responsables techniques. Certains (comme l'ACDI/VOCA RDC projet au Bangladesh) choisissent de ne pas centraliser la gestion de la CLA sur une personne et répartisent plutôt les responsabilités entre les membres de l'équipe. Il y a des avantages et des inconvénients pour chacun.
5. Envisagez de faire appel à une expertise à court terme dans des domaines spécialisés, tels que les animateurs de réunion pour les événements de collaboration clés, les graphistes et les conteurs afin d'illustrer les apprentissages de manière plus approfondie, simple et persuasive etc. Faites appel à des experts locaux ou contactez les équipes de communication et/ou de formation du siège pour obtenir des suggestions d'expatriés.
6. **Pensez à utiliser le CL de l'USAID comme un exercice d'auto-évaluation de la maturité** pour avoir une idée de la façon dont votre personnel perçoit les ressources utilisées pour mener la CLA.
7. **Il y a plus!** Voir les astuces, les exemples et les ressources [dans les sections Culture et Processus](#) pour plus sur la culture d'un environnement qui maximise les ressources humaines.



Des exemples de pratique

- La COP NAFAKA II reconnaît le personnel qui pose des questions à la CLA lors de réunions, de discussions de groupe et de courriels électroniques. Lors de la revue annuelle, le personnel reçoit un certificat de reconnaissance pour les questions qu'ils ont posées et qui ont conduit aux adaptations du projet.



Les ressources supplémentaires

- Les SOW pour un [CLA Directeur \(AV-TZ\)](#) et [comité de coordination de la CLA](#) (AV-Bangladesh)
- Matrice de maturité de la CLA: [Exercice d'auto-evaluation](#)
- Dans la section Conseils (Précédent), voir le Conseil 1 pour exemples de questions d'entrevue ! Et voir le conseil 2 pour des exemples de formulaires d'évaluation du rendement qui mettent en valeur l'apprentissage, la collaboration et l'innovation.

Ressources administratives : Mécanismes de subvention et de sous-traitance

La CLA demande une gestion créative des mécanismes administratifs qui régissent le degré de flexibilité d'un projet *vers le haut* avec L'USAID et *vers le bas* avec ses sous-traitants et fournisseurs. Il existe de nombreux types de ressources administratives—les systèmes de M&E sont essentiels—mais nous avons choisi de nous concentrer principalement sur les mécanismes de subvention et de sous-traitance parce qu'ils sont essentiels à la CLA et sont souvent négligés. Il existe de nombreuses discussions sur la manière de tirer le meilleur parti des ressources liées au M&E ailleurs dans cette boîte à outils.



Conseils

- 1. Choisissez judicieusement votre mécanisme afin de maximiser la flexibilité dans l'alignement avec la CLA.**
Pour les fonds de subvention de sous-traitance, créez une flexibilité pour vous adapter dès le début. Assurez-vous que les mécanismes que vous choisissez sont les mieux adaptés à l'objectif technique que vous souhaitez atteindre. Soyez créatif et envisagez une gamme d'options:
 - o SOW comprenant une phase d'essai et un budget associé
Ateliers de co-création avec des partenaires
 - o Ateliers de co-création avec les partenaires d'annonce d'une activité de couverture (voir des exemples et des études de cas l'article ci-dessous)
 - o Défier les fonds et les autres compétitions qui construisent des réseaux collaboratifs entre plusieurs partenaires et créer de l'espace pour que les partenaires atteignent le même objectif en utilisant des méthodes différentes qui s'adaptent à eux—
- 2. Réunir les équipes techniques et opérationnelles**—plus chaque équipe se comprend avec les autres, de plus elle peut se réunir efficacement et atteindre un objectif commun.
Laissez l'objectif technique diriger la sélection d'un mécanisme. Ne pas ignorer une équipe par rapport à une autre dans la sensibilisation à la CLA et le renforcement des capacités.
- 3. ADS 201 est votre ami, comme en dessus** Référez-le dans les demandes adressées à l'USAID pour l'approbation des subventions, les modifications du budget et du plan de travail etc.
- 4. Préparez-vous à la modification**—et soyez ouvert au sujet de cette réalité avec toutes les parties, votre sous-bénéficiaire, l'équipe des subventions/contrats et l'USAID. Des attentes partagées et ouvertes peuvent transformer la surprise et la charge d'un module.
- 5. Inclure une perspective de la CLA dans vos critères d'évaluation des partenaires.** Sont-ils des collaborateurs qualifiés? Est-ce qu'ils ont fait leurs preuves d'ajustement de compromis basé sur l'apprentissage ? Existe-t-il des systèmes et des personnes qui vont soutenir l'adaptation et engendrer une culture de la CLA dans leur équipe?



Exemples et études de cas

- L'approche du projet AflaSTOP de L'ACDI/VOCA pour "changer tôt—pas en retard" exigeait pour s'adapter une volonté et une attente partagée entre les donateurs et les responsables de la mise en œuvre. Cette attente de flexibilité

a autant exalté notre planification de travail et notre budgétisation que les micro-détails de la gestion de sous-traitance et des champs de travail. Par exemple, nous avons modifié notre contrat sept fois avec l'organisme de conception et de formation des fabricants. Les deux parties doivent comprendre, à partir de la nature itérative et dynamique du champ, le niveau de confort d'un sous-traitant et sa capacité à s'adapter au processus d'évaluation (et au mécanisme de passation des marchés). L'adaptation devient une partie de la «meilleure valeur» d'une détermination; tout n'est pas une question de coût car le coût peut changer.

- De même, le grand projet de la chaîne de valeur agricole «Feed the future» du DAI au Bangladesh avait un fonds de subvention de 7 millions de dollars et cherchait des moyens pour maximiser la flexibilité programmatique. Un rapport complet du responsable des fonds de subvention AVC est disponible [ici](#).

"L'AVC a modifié et adapté l'annonce générale du gouvernement des États-Unis visant à faciliter les exigences de conformité en matière de concurrence des subventions dans le cadre de la stratégie de système de marché de L'AVC.

L'annonce générale des activités de couverture de L'AVC est publiée chaque année et des notes conceptuelles sont demandées. Pour les innovations, les technologies ou autres interventions proposées visant à renforcer le système de marché agricole dans la zone ciblée. **Les notes succinctes de présentation soumises ne deviennent pas des champs d'application du travail mais plutôt une série de réunions de co-conception qui donnent à l'AVC un avantage considérable.** *La flexibilité dans l'élaboration de la relation finale avec le partenaire*. Ce processus aussi intègre étroitement les équipes techniques et opérationnelles /de conformités pour créer un niveau d'efficacité supérieur: les subventions sont octroyées et adaptées rapidement afin de passer aux interventions générant le plus de changements et de s'éloigner d'activités moins efficaces. Les activités AMAA peuvent mener à plusieurs mécanismes de financement, y compris les bons de commande, les petits contrats de sous-traitance, subventions à montant fixe et subventions en nature. Dans le cadre d'un mécanisme typique d'octroi de subventions, les modifications apportées au champ de travail, telles que définies dans la demande de soumissions, obligeraient l'AVC à solliciter à nouveau cette portée, en commençant le processus à partir de zéro.

Avec le système AMAA, les activités de subvention et le budget fonctionnent en six mois d'accroissement. Cela permet d'adapter la **subvention adaptable dans son ensemble** avec des activités conçues et ajustées à condition que les objectifs généraux de la stratégie AMAA avec le bénéficiaire ne changent pas, dans ce cas une nouvelle subvention doit être octroyée. Le processus d'adaptation a défini des périodes de temps pour la réflexion et la modification/adaptation de la stratégie et de la tactique. Ce périmètre initial permet également à l'AVC de mesurer le sérieux de l'acteur du marché et d'obtenir des informations essentielles pour de futures adaptations.

L'AVC inclut un langage adaptatif dans ses demandes de subvention à l'USAID et heureusement, l'AVC entretient d'excellentes relations de travail avec notre représentant du bureau de passation des marchés de l'USAID et communique ce qui pourrait être adapté et modifié tout au long de la période d'exécution lorsque les demandes de subvention sont approuvées. » (*Gwendolyn Oliver Armstrong Tweed, DAI, 2017*).



Les ressources supplémentaires

- [Conseils pour accroître la flexibility dans les programmes de développement de chaînes de valeur](#), ACDI/VOCA
- [Mécanismes adaptifs](#) du bureau OAA de l'USAID