Évaluer et élaborer la capacité de votre organisation

7.1 Aperçu

7.2 Avant de commencer

7.2.1 Qu'est-ce que le renforcement de capacité ?
7.2.2 Évaluer la capacité actuelle de votre organisation
7.2.3 Qui dirige le processus d'évaluation ?
7.2.4 Cinq conseils pour renforcer la capacité de votre organisation

7.3 Mener l'évaluation de votre organisation

7.3.1 Évaluation de la capacité de l'organisation
7.3.1.1 Évaluation supplémentaire de l'organisation en ligne et ressources de renforcement de capacité
7.3.2 Considération des actifs de l'organisation
7.3.2.1 Conseil d'administration et bonne gouvernance concernant les actifs
7.3.2.2 Actifs d'inventaire de l'organisation
7.3.3 Activités d'inventaire
7.3.3.1 Liste de souhaits d'activités

7.4 Guide des systèmes et des structures nécessaires à la réussite

7.4.1 Définition de vos objectifs de renforcement de capacité et création d'un plan d'action

7.5 Résumé et Références

7.1 Aperçu

Que vous ayez reçu une subvention de l'USAID, que vous ayez travaillé comme sous-bénéficiaire de la subvention d'une autre organisation ou que vous n'ayez jamais reçu de fonds de l'USAID, votre organisation peut atteindre ses objectifs en se concentrant sur les principes-guides communs et en élaborant les systèmes et les structures nécessaires pour les soutenir pour la subvention actuelle et les opportunités à venir.

Passer à la suite

- Cinq conseils pour renforcer la capacité
- Évaluation de l'organisation
- Bonne gouvernance
- Systèmes et structures nécessaires à la réussite
- Création de votre plan d'action de renforcement de capacité

Le développement de l'organisation, l'expertise technique, un programme de qualité et la croissance ne sont pas automatiques. La plupart des organisations travaillent pour réaliser leurs missions à l'aide d'un cadre de développement organisationnel systématique qui consiste à :

- **Mener des évaluations organisationnelles** : qui analysent les activités, les structures, les ressources et les capacités actuelles de votre organisation.
- **Hiérarchiser la nécessité de capacité** : développement d'un plan de mise en œuvre de l'organisation.
- **Se concentrer sur la planification stratégique à long terme** : définition de la place à laquelle veut se trouver votre organisation dans l'avenir (voir chapitre 8).

Ce chapitre contient des informations et un ensemble d'activités d'évaluation qui peuvent aider votre organisation à mieux comprendre ses politiques et ses systèmes administratif, financier et de gestion (7.3.1). Ces évaluations ne sont pas obligatoires mais de nombreuses organisations choisissent de les réaliser pendant la mise en route puis tous les ans. Si vous décidiez de mener une auto-évaluation organisationnelle, ce chapitre vous donne des conseils sur la façon d'examiner les actifs de votre organisation, comme le financement, la réputation et les compétences (7.3.2), ainsi que les activités et les services que vous proposez (7.3.3). Prises dans leur ensemble, ces informations vous aideront à créer un plan d'action de renforcement de capacité (7.4.1), qui permettra à votre organisation de mener à bien ses programmes de manière plus efficace et de mieux servir les communautés dans lesquelles vous travaillez.

Objectifs

- Déterminez les systèmes et les structures dont votre organisation doit disposer pour être éligible pour le financement de l'USAID ou un autre financement et pour atteindre ses objectifs.
- Découvrez le potentiel de votre organisation en comprenant mieux ses capacités et ses actifs uniques.
- Vérifiez les activités et les services que votre organisation offre pour mieux satisfaire les besoins des bénéficiaires.
- Unissez votre organisation derrière une mission, des buts, des objectifs et un plan d'action communs.

Termes clés et acronymes

- **Acquisition** : un achat ou un contrat du Gouvernement américain pour obtenir quelque chose pour son utilisation personnelle. Cela comprend les produits, matières premières ou services.
- **Renforcement de capacité** : renforcement de la capacité d'une organisation à se gérer elle-même et à réaliser sa mission de façon efficace.
- **Gouvernance** : le processus qui consiste à donner une vision, une direction, un but et un aperçu d'ensemble à une organisation au moyen d'une structure (un Conseil d'administration) distincte de la gestion quotidienne de l'organisation.
- **Gestion** : le fonctionnement quotidien de l'organisation.
- **Attributions** : clauses qui décrivent la fin et la structure d'un projet, habituellement créées pendant les premières étapes de la gestion d'un projet.

7.2 Avant de commencer

Dans le monde entier, des milliers d'ONG relèvent de nombreux défis sociaux, économiques et politiques. Ces ONG sont soit des petits groupes de bénévoles issus de la communauté et des organisations confessionnelles, soit des organisations régionales et internationales. Bien que

certaines de ces organisations emploient du personnel à plein temps et s'assurent le financement considérable d'un donateur, d'autres fonctionnent avec des petits budgets, comptant sur les bénévoles et les efforts des dirigeants de la communauté qui les soutiennent. Les organisations comme celles-ci peuvent identifier les besoins importants dans leurs communautés mais elles disposent de ressources très limitées pour y répondre. Souvent bloquées par un manque de fonds, de personnel et de direction, ces organisations réussissent à répondre à certains besoins, mais elles souhaitent étendre leurs services ou leur portée pour mieux servir leurs bénéficiaires et atteindre des résultats durables. Pour cela, les organisations doivent renforcer leur capacité.

7.2.1 Qu'est-ce que le renforcement de capacité ?

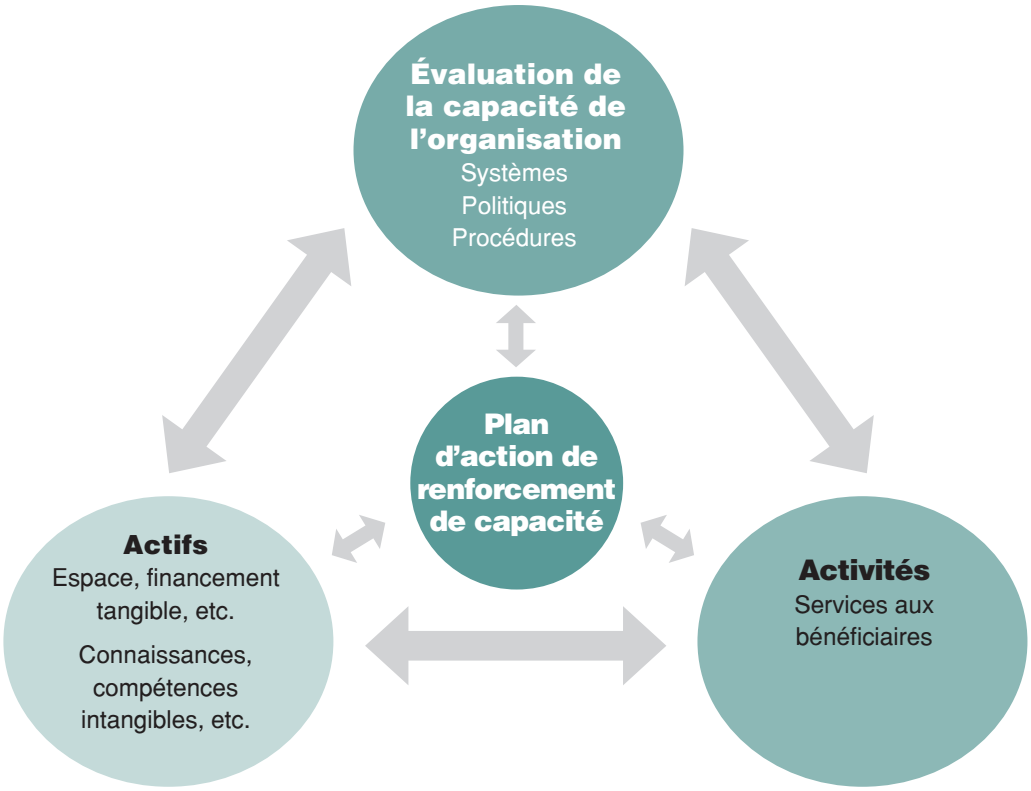
Le renforcement de capacité est un processus structuré visant à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience d'une organisation pour atteindre ses objectifs et fournir des services de qualité en renforçant ses capacités organisationnelles et techniques.

Le renforcement de capacité vise particulièrement à :

1. *Construire une organisation plus solide et plus viable,* notamment en établissant des structures organisationnelles formelles ou systématiques ainsi qu'en développant et en mettant en œuvre des stratégies et une planification à long terme.
2. *Améliorer les capacités et les systèmes de gestion du programme et administratifs,* notamment en élaborant un système de comptabilité solide, en améliorant le processus de planification et de gestion des projets ou en embauchant un spécialiste du suivi et de l'évaluation.
3. *Renforcer l'expertise technique*, en embauchant ou en formant le personnel ou les bénévoles à la planification et la conception de programme, aux bonnes pratiques et aux autres domaines techniques similaires.

Ce chapitre vous propose trois façons de voir votre organisation, la première en regardant ses systèmes, ses politiques et ses procédures, la deuxième en se concentrant sur ses actifs (pas uniquement l'argent) et la troisième, en examinant ses activités et/ou ses services. Chaque perspective vous offre différents points de vue des forces et des défis de l'organisation. Ces connaissances vous donnent les éléments essentiels pour vous aider à créer votre plan d'action de renforcement de capacité (voir figure 42).

Figure 42—Composants d'un plan d'action de renforcement de capacité



7.2.2 Évaluer la capacité actuelle de votre organisation

La première étape est de porter une attention particulière aux systèmes, aux actifs et aux activités de l'organisation et de vous demander : « Où en sommes-nous ? ». Il existe plusieurs activités qu'une organisation peut suivre pour répondre à cette question. Cependant, il est difficile de déterminer les activités à entreprendre, car les organisations ne savent souvent pas quels systèmes sont les mieux adaptés aux tâches à portée de main, excepté si elles parcourent une liste de contrôle des exigences et qu'elles comparent leurs propres systèmes à cette liste.

Plus tard, lorsque l'organisation est prête, elle peut se demander : « Où souhaitons-nous aller à partir de maintenant ? » « Existe-t-il de nouveaux services pour les bénéficiaires ou de nouveaux domaines que nous souhaitons aborder ? » Pour répondre à ces questions, l'organisation a besoin d'un plan. La planification stratégique est le processus qui consiste à créer un pont reliant les activités et le financement actuels à un plan et une vision à plus long terme. Le chapitre 8 du Guide vous fournit un cadre pour entreprendre un processus de planification stratégique.

7.2.3 Qui dirige le processus d'évaluation ?

La première décision clé consiste à déterminer la personne qui facilitera l'ensemble du renforcement de capacité. Vous pouvez, si vous le souhaitez, prendre un expert externe. L'utilisation d'un conseiller pour mener l'évaluation présente plusieurs avantages. Au mieux, un bon conseiller vous donne une vue objective de votre organisation, vous apprend ce qu'ont entrepris d'autres organisations dans des situations semblables et vous aide à accéder à un réseau d'autres experts qui peuvent vous aider. L'utilisation d'un conseiller vous permet également de vous libérer pour vous concentrer sur votre responsabilité principale. Ceci étant dit, ce processus peut être géré de façon efficace au sein de votre organisation par le personnel, en particulier si vous n'avez pas de ressources financières disponibles pour payer des conseillers.

7.2.4 Cinq conseils pour renforcer la capacité de votre organisation

1. *Créez une équipe spéciale pour le renforcement de capacité.*

   Une personne seule ne peut pas entreprendre le renforcement et le développement d'une organisation. En créant une équipe spéciale pour vous aider à définir les objectifs et à mener à bien le plan d'action de renforcement de capacité, vous augmenterez vos chances de réussite. Soyez créatif en élaborant cette équipe. Pensez à recruter des représentants compétents des communautés que vous servez ainsi que des bénévoles, des membres du personnel de différents bureaux (si possible) et quelques membres du Conseil d'administration.

2. *Hiérarchisez, définissez des objectifs réalisables et commencez par les choses simples.*

   Avec le renforcement de capacité, il est important de séparer le travail que vous pouvez réaliser de celui que vous devez réaliser. Définissez des objectifs qui se concentrent sur ce qui doit être fait et assurez-vous que ces objectifs sont réalisables. Si la mise en route devient trop complexe, commencez par réaliser quelques tâches simples. L'élan suscité par une petite quantité de progrès peut aider à dynamiser l'organisation pour relever des défis plus importants.

3. *Définissez un temps distinct alloué au renforcement de capacité.*

   Certaines organisations plus petites ont à peine les ressources et le personnel nécessaires pour répondre aux demandes existantes de prestation de services. Donc, quand trouvent-elles le temps pour les activités de renforcement de capacité ? Définissez un temps distinct dédié à se concentrer sur la croissance de l'organisation. Cela peut être quelques heures par semaine ou une journée par mois. Cet investissement en temps portera ses fruits plus tard.

4. *Impliquez toute l'organisation.*

   Les changements dans une organisation peuvent être source d'anxiété. Le personnel peut s'interroger : « Le nouveau système

de comptabilité implique-t-il que je perde mon emploi ? » ou « Ces nouveaux efforts vont-ils détourner notre attention de ce que je pense être important ? » Pour gérer ces préoccupations, impliquez toute l'organisation dans l'effort qui consiste à renforcer et faire grandir l'organisation. La communication lors de réunions du personnel, les exercices en équipes spéciaux et l'élaboration de voies claires concernant l'implication du personnel sont essentiels.

5. *Accédez aux ressources gratuites et aux opportunités de financement.*

   Il existe de nombreux efforts en cours pour renforcer la capacité des organisations pour qu'elles puissent offrir des services de meilleure qualité aux endroits où ils sont nécessaires. Il existe des ressources en ligne gratuites (par exemple,www.NGOConnect.Net), des réseaux d'ONG et même des opportunités de subventions qui vous aident à développer des efforts de renforcement de capacité de l'organisation. Le simple fait de rechercher des outils, de bâtir votre réseau et de candidater pour un financement représente un renforcement de capacité en soi et peut déclencher des efforts pour atteindre les objectifs de renforcement de capacité de l'organisation. Il peut également être possible d'identifier d'autres ONG dans la communauté qui ont des besoins similaires et de concentrer les ressources pour la formation afin de répondre à ces besoins.

7.3 Mener l'évaluation de votre organisation

7.3.1 Évaluation de la capacité de l'organisation

Une évaluation de capacité organisationnelle est un processus qui consiste à identifier les forces et les faiblesses actuelles d'une organisation. Elle vous permet d'obtenir une représentation instantanée des structures, des politiques, des systèmes et des processus qui soutiennent une organisation et de les utiliser pour vous aider à développer une liste d'activités pour créer ce plan d'action de renforcement de capacité spécifique de l'organisation.

En menant une évaluation basique, l'organisation aborde les domaines de son fonctionnement, indiqués dans la figure 43. Elle se base sur un outil d'évaluation qui peut vous aider à jeter un premier coup d'œil à la santé de votre organisation. En répondant à ces questions vous devez obtenir une représentation claire des systèmes et des structures actuellement mis en place et des indications sur les manques éventuels.

Vous devez mener à nouveau une évaluation au bout d'un an pour déterminer la façon dont la capacité de l'organisation a changé et identifier les nouveaux manques et les stratégies pour continuer à améliorer l'efficacité de l'organisation.

7.3.1.1 Évaluation supplémentaire de l'organisation en ligne et ressources de renforcement de capacité

Outre l'outil d'évaluation qui se concentre sur le développement financier, administratif et organisationnel, il existe des instruments d'évaluation qui mettent l'accent sur d'autres aspects de votre travail, notamment la performance du programme, les domaines programmatiques techniques et le suivi. La plupart des outils peuvent être personnalisés pour s'adapter aux besoins particuliers d'une organisation. Les meilleurs outils sont utilisés de manière participative et les évaluations sont menées comme un exercice d'équipe. Le but est d'obtenir un plus grand nombre d'implications et d'opinions et de diriger ces idées vers un plan d'action que tout le monde peut suivre.

La figure 44 contient plusieurs ressources d'évaluation organisationnelle disponibles en ligne. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une liste définitive, ces ressources peuvent guider votre organisation dans le processus.

Figure 43—Liste de contrôle de l'évaluation de la capacité de l'organisation

1. Gouvernance

- ✓ Avez-vous une vision ou un énoncé de mission ? Objectifs stratégiques et/ou buts ? Les avez-vous mis par écrit et partagés avec l'ensemble du personnel ?
- ✓ Avez-vous un Conseil d'administration ou un Conseil d'administrateurs ? Les membres du Conseil se réunissent-ils régulièrement et à quelles fins ? Disposent-ils de sortes d'attributions à l'écrit ? Disposez-vous d'un organigramme avec des lignes de rapport ?
- ✓ Possédez-vous un statut légal pour opérer dans le pays où vous travaillez ?
- ✓ Votre organisation est-elle inscrite auprès du ministère ou du département approprié de votre Gouvernement ?
- ✓ Avez-vous un plan de succession ?

2. Administration

- ✓ Disposez-vous de systèmes, de procédures et de politiques de fonctionnement documentés ?
- ✓ Avez-vous des politiques et des procédures concernant les déplacements ?
- ✓ Quelles sont vos procédures d'approvisionnement documentées et sont-elles conformes aux normes du Gouvernement américain ?
- ✓ Disposez-vous de systèmes de contrôle des immobilisations ?
- ✓ Avez-vous un choix de la marque et un plan de marquage ?

3. Ressources humaines

- ✓ Possédez-vous des descriptions de poste écrites pour chaque membre du personnel ?
- ✓ Avez-vous des politiques d'embauche et de conservation ?
- ✓ Existe-t-il des qualifications pour chaque poste du personnel ?
- ✓ Existe-t-il un manuel de politiques du personnel ?
- ✓ Existe-t-il des politiques de gestion de la performance et du temps de travail du personnel ?
- ✓ Existe-t-il des documents d'historique de salaires et professionnels du personnel ?
- ✓ Disposez-vous d'une politique concernant les avantages et le salaire du personnel ?
- ✓ Quels sont les rôles des bénévoles et des stagiaires ?
- ✓ Disposez-vous d'un manuel de l'employé qui a été partagé avec tout le personnel ?

4. Gestion financière

- ✓ Disposez-vous d'un système de comptabilité opérationnel ?
- ✓ Disposez-vous de politiques de comptabilité ?
- ✓ Disposez-vous d'un système et d'une politique d'approvisionnement ?
- ✓ Créez-vous régulièrement des rapports financiers ?
- ✓ Avez-vous un plan ou une stratégie de financement ?
- ✓ Avez-vous un plan pour générer une contribution de bénéficiaire comme faisant partie de votre projet ?
- ✓ Menez-vous des audits régulièrement ?

5. Gestion organisationnelle

- ✓ Avez-vous un plan stratégique ?
- ✓ Avez-vous des stratégies pour le développement du plan de travail ?
- ✓ Comment gérez-vous les changements de gestion ?
- ✓ Comment gérez-vous les connaissances ?
- ✓ Comment impliquez-vous les parties prenantes ?
- ✓ Comment gérez-vous les nouvelles opportunités de développement ?

6. Gestion de projet/programme

- ✓ Êtes-vous en conformité avec les principes de coûts de l'A-122 ?
- ✓ Si vous avez des organisations sous-traitantes subventionnées, quels systèmes sont établis pour gérer ces organisations ?
- ✓ Quels documents sont utilisés pour les rapports techniques ?
- ✓ Quels liens les clients ont-ils avec les services d'autres organisations (recommandations) ?
- ✓ Comment la communauté est-elle impliquée dans le projet ?
- ✓ Quelle importance est accordée à la culture et au genre ?

7. Gestion de performance du projet

- ✓ Quel est l'état de mise en œuvre actuel du projet ?
- ✓ Quelles procédures sont en place pour un aperçu du terrain ?
- ✓ Quelles sont les normes de qualité des services que l'organisation accepte ?
- ✓ Quelles sont les directives concernant la supervision pour s'assurer que la qualité du programme est respectée ?
- ✓ Avez-vous un plan de suivi et d'évaluation ?
- ✓ Comment assurez-vous la qualité des services qui sont offerts ?
- ✓ Qui est impliqué dans la communication officielle au sein de l'organisation ?
- ✓ Le personnel est-il impliqué dans le processus de prise de décision ?

8. Direction et dynamique de groupe

- ✓ De quel type de gestion l'organisation dispose-t-elle et comment influence-t-il le fonctionnement de l'organisation ?

Figure 44—Ressources organisationnelles et de renforcement de capacité en ligne

Outils et ressources	Description
Ressources sur la capacité organisationnelle (http://www.ngoconnect.net)	Une grande variété de ressources couvrant toute sorte de sujets de la budgétisation à la gouvernance organisationnelle, réunies par le CAP (Programme des partenaires compétents) sur le site Web de NGOConnect
Cadre de développement institutionnel (IDF) http://www.ngoconnect.net/cap-idf	Une série de modules en ligne pour aider les ONG à évaluer leur capacité organisationnelle
Centre de ressources PACT (http://www.pactworld.org/cs/resource_center/featured_resources)	Une sélection de ressources concernant le renforcement de capacité
Ressources d'Impact Alliance (http://www.impactalliance.org/ev_en.php)	Une communauté en ligne qui soutient les organisations dans leurs efforts de renforcement de capacité ; le site comprend des ressources concernant une variété de sujets
The Manager http://erc.msh.org/TheManager/index.cfm	Une publication trimestrielle de Management Sciences for Health qui donne aux professionnels de santé et aux autres des informations et des outils pratiques dont ils ont besoin pour gérer les programmes. Les éditions en ligne sont actuellement disponibles en anglais ; des éditions en français, espagnol et portugais seront prochainement disponibles
Comptabilité de gestion pour les Organisations non gouvernementales (ONG) http://www.mango.org.uk/guide/resources.asp	Un site Web qui fournit des ressources de haute qualité, des formations et des opportunités de création de réseau pour aider le personnel et les administrateurs d'ONG à améliorer leur capacité de gestion financière

7.3.2 Considération des actifs de l'organisation

Le but de faire l'inventaire de votre actif est de jeter un regard nouveau sur les ressources de l'organisation, c'est-à-dire les piliers qui supportent la capacité de l'organisation à remplir sa mission. L'actif comprend les ressources humaines, les compétences, les connaissances, les ressources financières, les relations, les produits, l'étendue géographique et la capacité à communiquer avec la communauté que vous servez.

7.3.2.1 Conseil d'administration et bonne gouvernance des actifs

L'une des ressources clés d'une organisation est son Conseil d'administration. Le Conseil, requis dans la plupart des pays pour permettre à une ONG de s'inscrire et de fonctionner en toute légalité, assure la supervision générale, mais ses membres peuvent également être des porte-parole et des collecteurs de fonds pour l'organisation.

Dans les ONG, le Conseil d'administration est généralement constitué de bénévoles et doit être distinct de la gestion et du personnel de l'organisation. Il peut se composer de dirigeants de la communauté, de représentants des groupes bénéficiaires, des fondateurs de l'organisation et de donateurs privés. Le Conseil ne doit pas inclure de membres de l'équipe de gestion de l'organisation ou du personnel salarié de l'organisation. En général, le Conseil se réunit régulièrement avec le Directeur général et l'équipe de gestion de l'organisation pour vérifier le processus. La fonction principale est de superviser l'organisation, notamment de s'assurer qu'elle remplit sa mission, qu'elle respecte ses valeurs et qu'elle reste viable à long terme.

Les organisations sont régies de différentes façons. Certains Conseils se réunissent fréquemment, en particulier lorsque les organisations sont récentes ou qu'elles

La gouvernance est le processus consistant à donner une vision, une direction, un but et une supervision à une organisation au moyen d'une structure (un Conseil d'administration) distincte de la gestion quotidienne de l'organisation.

La gestion, d'autre part, concerne le fonctionnement quotidien de l'organisation.

traversent des changements importants. D'autres Conseils sont moins impliqués et se réunissent tous les trimestres ou tous les ans pour vérifier les rapports financiers et de performance et pour définir les objectifs de l'année suivante.

Bien que ce ne soit pas une liste exhaustive, le Conseil est essentiellement tenu de :

- Définir les attentes de l'organisation en :
  - établissant et sauvegardant sa vision, sa mission et ses valeurs ;
  - définissant ou en aidant à définir la direction (par exemple, en aidant à développer/approuver le plan stratégique à long terme, en approuvant les plans de travail annuels) ; et
  - créant et/ou approuvant les politiques de l'organisation.

- Accorder l'autorité en :
  - sélectionnant, gérant et soutenant le Président-directeur général (PDG) de l'organisation.

- Vérifier la performance en :
  - garantissant la conformité avec le document constitutif (par exemple, la charte) ;
  - garantissant la responsabilité et la conformité avec les lois et les réglementations ; et
  - assurant une supervision financière appropriée.

Les membres du Conseil peuvent servir d'interfaces publiques à l'ONG, en plaidant pour le compte de l'organisation. Ils peuvent également entreprendre le financement de l'organisation en faisant directement des dons ou en sollicitant le soutien d'autres sources. (Pour plus d'informations sur le financement, consultez le chapitre 9, « Futures recherches de fonds ».)

L'équipe de gestion de l'organisation reçoit son autorité du Conseil d'administration. Cela aide à s'assurer que l'équipe de gestion rend des comptes aux donateurs, aux dirigeants de la communauté et aux bénéficiaires. La gestion reçoit également sa direction générale du Conseil par le biais du développement des objectifs annuels et des plans stratégiques à long terme.

La gestion est responsable de la mise en œuvre quotidienne des politiques, des procédures et des activités pour accomplir les objectifs de l'organisation. Parmi elles :

- communiquer les attentes (mission, stratégie, politiques) à l'ensemble du personnel ;
- gérer les opérations quotidiennes et la mise en œuvre des programmes pour répondre aux attentes ; et
- transmettre les résultats au Conseil.

Il est important de distinguer les responsabilités du Conseil de celles de la gestion. Lorsque les rôles sont clairement définis, une organisation est plus apte à fonctionner et à satisfaire les besoins des clients, des bénéficiaires et d'autres parties prenantes, à offrir des programmes de qualité et à être en conformité avec les règles et les réglementations.

Si une organisation a des difficultés pour trouver le bon équilibre, elle doit revoir la charte ou tout autre document constitutif, le mandat du Conseil et les descriptions de poste des cadres dirigeants afin de voir quels paramètres y sont définis. Si ces sources ne les éclairent pas, alors le Conseil doit définir plus clairement les responsabilités et les procédures. En fin de compte, c'est aux personnes chargées de la gouvernance (et par conséquent c'est une responsabilité du Conseil) de s'assurer que les rôles organisationnels et les structures sont clairement définis.

L'évaluation de la capacité organisationnelle (7.3.1) abordée dans ce chapitre est un processus que l'équipe de gestion doit entreprendre avec l'approbation et la supervision du Conseil d'administration. Si possible, le Conseil doit être impliqué directement dans certaines ou toutes les activités. S'il n'existe pas de Conseil d'administration ou de structure similaire qui régit votre organisation, vous pouvez gérer cela avant de commencer les activités de renforcement de capacité. Plusieurs ressources en ligne sont disponibles pour vous aider à établir une structure de gouvernance pour votre organisation.

7.3.2.2 Actifs d'inventaire de l'organisation

Pour cet exercice, faites le tour de votre bureau, des sites du projet et des autres sites

où travaille votre organisation. Commencez par les catégories répertoriées ci-dessous, parlez avec le personnel, les bénévoles et les autres, puis notez les ressources qui, d'après vos constatations, font fonctionner vos programmes et votre organisation. Si plusieurs personnes de votre organisation participent à cet exercice, faites réaliser à chacun une liste distincte, puis rassemblez-vous et comparez les résultats.

Réfléchissez aux catégories d'actifs de votre organisation :

- **Personnes** : le personnel et les bénévoles, y compris le Conseil d'administration. Qui sont-ils ? Quels sont leurs rôles ? Comprennent-ils et remplissent-ils leur rôle ? Depuis combien de temps font-ils partie de l'organisation ?
- **Équipement** : les ordinateurs, les fournitures de bureau, les véhicules et les autres articles importants. Où ou comment les avez-vous obtenus ? Est-ce que quelque chose provient d'un don ?
- **Espace** : l'immobilier ou les propriétés que vous utilisez (établissements, espace de bureau, espace de réunion, une clinique, un jardin de la communauté). Appartient-il à l'organisation ou à la communauté ? Le louez-vous ? Est-ce un don ?
- **Compétences** : quelle formation formelle vos employés ont-ils reçue, que ce soit via des programmes de diplômes ou des courts séminaires ? Quelles compétences les personnes ont-elles ? Même les compétences qu'elles n'utilisent pas à leur poste actuel ? Quelqu'un est-il bon jardinier ou mécanicien ou a des compétences pour travailler sur ordinateur ?
- **Financement et revenu** : l'argent, ou le manque d'argent, est souvent le plus grand obstacle entre ce qu'une organisation peut faire et veut faire. Quelles sont les sources de financement ou de revenus de l'organisation ? Y-a-t-il de l'argent à la banque ? Quelles possibilités l'organisation a-t-elle pour s'assurer des fonds supplémentaires ? L'organisation peut-elle financer certains des efforts de renforcement de capacité avec ses propres fonds ou doit-elle attendre de s'assurer des fonds supplémentaires avant de commencer ?
- **Relations et réputation** : quelles relations l'organisation entretient-elle avec les dirigeants locaux et régionaux ? Quelles relations votre organisation entretient-elle avec d'autres ONG dans la communauté ou la région, ou avec des sociétés et des entreprises privées ? Existe-t-il des relations avec les donateurs ? Et le plus important, quelles sont vos relations avec les communautés que vous servez ? Quelle est la réputation de votre organisation ? Les relations et la réputation de votre organisation ne sont pas toujours faciles à quantifier, mais vous ne devez pas sous-évaluer ce réseau de relations et la réputation de votre organisation.
- **Connaissances et expérience** : pensez aux connaissances particulières et à l'expérience que peuvent avoir les personnes de votre organisation, y compris celle de votre Conseil. Cette catégorie est légèrement différente de ce qui est répertorié sous « compétences ». L'expérience de votre organisation peut vous avoir appris des choses importantes sur votre communauté et ses personnes, sa culture, ses traditions, etc.
- **Mission** : parfois, ce qui lie les personnes d'une communauté est la croyance en une mission commune. Pour certains, cette croyance est la foi religieuse, pour d'autres cela peut être les liens de la communauté, la fierté nationale ou le patriotisme. Une forte croyance dans une mission est un élément motivateur important et peut souvent être plus puissante que l'argent pour accomplir des choses.

7.3.3 Activités d'inventaire

Une fois que vous avez évalué les systèmes, les politiques, les procédures et les actifs de l'organisation, il est temps de réfléchir aux activités de l'organisation. Alors que l'évaluation organisationnelle et le plan d'action (7.4.1) fournissent un schéma directeur pour améliorer les opérations d'une organisation, un plan stratégique guide l'ensemble de la direction programmatique qu'une organisation suivra. Lors du développement d'un plan stratégique, une organisation regarde ce qu'elle fait actuellement et s'interroge sur ce qu'elle souhaite faire dans le futur.

Une organisation peut commencer par un simple inventaire ; par exemple, pour chaque activité, vous pouvez noter qui est impliqué, la fréquence de mise en place de l'activité, combien de temps vous y avez passé, les coûts liés et la façon dont vous mesurez sa réalisation. Vous pouvez estimer le temps passé par votre organisation dans chaque domaine et vous n'avez pas à inclure les moindres détails. L'objectif est d'obtenir un aperçu général de ce que fait actuellement l'organisation. Un exemple est donné dans la figure 45.

Figure 45—Exemple de liste d'activités organisationnelles

Activité	Qui	À quelle fréquence	Combien de temps	Coûts	Mesure des réalisations
Financement	Directeur général	Mensuelle-ment	2 à 3 jours/mois	Pas de coûts directs	• Nombre de RFP traitées • Montant amassé en USD
Visites de soins palliatifs à domicile	Bénévoles	Quotidien-nement	30 minutes par visite	Kits de soins à domicile, transport	Nombre de foyers visités par mois
Formation des bénévoles	Formation du respon-sable	Mensuelle-ment	• 5 jours de formation • 10 jours de planification, temps de préparation et évaluation postérieure à la formation	Matériels de formation, salle de réunion, rafraîchissements pour les bénévoles	Nombre de bénévoles formés

7.3.3.1 Liste de souhaits d'activités

Les organisations n'ont souvent pas le temps de réaliser tout ce qu'elles souhaitent faire, ou elles ne savent pas toujours ce qui doit être fait. Une fois que vous avez réalisé la liste des activités actuelles, commencez à dresser une liste similaire des activités que vous devez ou souhaitez faire mais pour lesquelles vous n'avez pas actuellement les ressources ou le temps.

Commencez avec ces questions :

- De quels services nos bénéficiaires ont-ils besoin en plus de ceux que nous fournissons déjà ?
- Quelles activités avons-nous vu chez d'autres organisations que nous pourrions incorporer dans nos programmes ? Pourquoi voulons-nous les incorporer ? Sont-elles cohérentes avec notre mission et notre vision ?
- Quelles activités que nous souhaitions mettre en œuvre à long terme avons-nous dû repousser à cause d'autres problèmes pressants ?
- Quels problèmes de gestion administrative n'avons-nous pas traités correctement ?

Au fur et à mesure que vous répertoriez chaque activité, pensez au moment auquel vous aimeriez commencer chaque activité, pourvu que vous ayez les ressources et le temps. Une activité particulière est-elle urgente ? Est-elle nécessaire dans les mois suivants ou est-ce une activité qu'il serait bien de réaliser ?

Enfin, pour chaque activité, faites la liste de ce dont vous avez besoin (par exemple, financement, formation, personnel) pour tout obtenir, comme dans la figure 46. Si vous notez plusieurs choses qui vous empêchent d'aller de l'avant, essayez de déterminer si quelque chose en particulier vous bloque la route. Gardez à l'esprit la façon dont le manque de certains actifs peut affecter votre capacité à aller de l'avant. Plus tard, cette liste vous aidera à hiérarchiser votre prochaine étape. (Pour plus d'informations sur la sécurisation du financement pour atteindre les actifs essentiels, consultez le chapitre 9.)

Figure 46—Exemple de liste des activités et du matériel nécessaire

Activité	Quand est-ce nécessaire ?	Qu'est-ce qui est nécessaire ?
Mise à niveau du système comptable	Urgent	Nouveau logiciel et formation
Mise en œuvre d'un programme de dépistage et de conseil (VCT) bénévole	Dans les 3-6 prochains mois	Financement pour la formation et les kits de test, les bénévoles et au moins un membre du personnel qualifié
Formation des bénévoles à l'utilisation des kits de dépistage TB/VIH à domicile	Dans 6 à 12 mois	Assistance technique, kits de soins à domicile TB/VIH

7.4 Guide des systèmes et des structures nécessaires à la réussite

Plus tôt, vous avez fait la liste des activités actuelles (7.3.3) et potentielles (7.3.3.1) ainsi que des ressources que votre organisation a à sa disposition. Dans cette section, vous comparez cette représentation avec une représentation générique des systèmes et des structures de base dont une organisation a besoin pour réussir. Cela aidera votre organisation à réfléchir aux manques qu'elle doit traiter pour gérer correctement les programmes financés par l'USAID ou un autre donateur.

7.4.1 Définition de vos objectifs de renforcement de capacité et création d'un plan d'action

La dernière étape de l'évaluation de votre organisation est de rassembler tout le travail effectué précédemment en comparant la capacité organisationnelle, les actifs et les activités existants à vos objectifs dans le futur pour vous aider à identifier les manques et les hiérarchiser. Le résultat doit être le développement d'un plan d'action de renforcement de capacité pour l'organisation.

La tâche la plus difficile est de développer ce plan en définissant des priorités. Le meilleur moyen d'aider à résoudre les divergences d'opinions est de reconcentrer votre équipe sur la mission de l'organisation. Une vision ou un énoncé de mission bien développé(e) peut aider chaque personne de l'organisation à comprendre l'ensemble des priorités et expliquer pourquoi les ressources sont attribuées pour avancer ces priorités.

Définir des objectifs de renforcement de capacité organisationnelle

Avec votre équipe spéciale pour le renforcement de capacité, vérifiez les listes de problèmes de capacité que vous avez créées pendant votre évaluation organisationnelle (7.3). Ensuite abordez les questions suivantes avec le personnel et même, si nécessaire, avec les bénéficiaires :

1. Étant donné le travail que vous effectuez actuellement (7.3.3), qu'est-ce que vous ne faites pas bien ? Qu'est-ce qui vous empêche de mieux faire ces activités ? S'agit-il d'un manque de financement, de formation, de personnel ou d'autre chose ?
2. Les activités répertoriées sur votre liste de souhaits d'activités (7.3.3.1) sont-elles des priorités à court ou à long terme ? Si vous deviez sélectionner un ou deux éléments plus importants, lesquels seraient-ils ? Que devez-vous faire pour que ces priorités se réalisent ?
3. En regardant l'inventaire de vos actifs (7.3.2.2), comment vos ressources et votre capacité actuelles correspondent-elles à vos programmes ? Pouvez-vous les prendre en charge avec les ressources existantes ou devez-vous d'abord combler les manques de ressources ?

L'analyse doit identifier un certain nombre de choses différentes sur lesquelles travailler. S'il y en a plus de cinq, vous devez les hiérarchiser. Si le plan de renforcement de capacité est bien plus important que cela, il peut être difficile à mettre en route. Commencez petit à petit et conservez le reste de la liste. Une fois que les premiers objectifs sont atteints, commencez à travailler sur les éléments suivants.

Prenez chaque article prioritaire et formulez un énoncé d'objectif spécifique qui articule ce que vous souhaitez faire et définit un délai ; par exemple, « Nous souhaitons développer un système de gestion et de recrutement de bénévoles fonctionnel dans les six prochains mois. ».

Ensuite, identifiez une personne référente pour chaque objectif mais n'attendez pas que cette personne fasse tout le travail. En effet, de nombreuses personnes peuvent contribuer à l'effort mais une seule personne doit être responsable de favoriser et suivre la progression et de la partager avec le reste de l'équipe.

Répartition des objectifs en tâches spécifiques

Quelles étapes sont nécessaires pour atteindre chaque objectif ? Pour chaque étape ou tâche, pensez aux ressources (argent, personnes, etc.) qui sont nécessaires à sa réalisation. Ensuite, estimez le temps nécessaire pour réaliser cette tâche. N'essayez pas d'obtenir à tout prix le temps exact ; si vous n'êtes pas sûr, faites de votre mieux pour le deviner. Vous pouvez toujours revoir vos estimations plus tard.

Si le temps nécessaire pour accomplir chaque tâche dans le cadre d'un objectif est additionné, pouvez-vous toujours atteindre cet objectif dans les temps estimés initialement ? Si non, vous pouvez adapter votre objectif ou trouver des moyens de réaliser les tâches plus rapidement.

Documenter votre plan d'action

Créez un document, une feuille de calcul ou un plan de projet comme celui de la figure 47 :

Figure 47—Exemple de plan d'action

But n°1 : Recruter 10 nouveaux bénévoles de la communauté en trois mois. Dirigeant : Mary			
	Tâche	**Ressources**	**Moment**
1	Définir les rôles des bénévoles	coordinateur des bénévoles	deux jours
2	Concevoir et imprimer des prospectus	papier	un jour
3	Assurer la promotion des bénévoles sur le marché local	tous les membres du personnel	un jour (doit coïncider avec le jour du marché)
4	Tenir des réunions avec les bénévoles potentiels	coordinateur des bénévoles	un jour (une semaine après le jour du marché)
5	Réaliser la formation des bénévoles	coordinateur de formation, matériels de formation	un jour par semaine, pendant trois semaines (en commençant une semaine après la réunion des volontaires potentiels)
6	Emmener les bénévoles faire des visites supervisées aux bénéficiaires	bénévoles expérimentés	un jour (une semaine après la formation)
7	Cérémonie de remise des diplômes des bénévoles	personnel et bénévoles, rafraîchissements	un jour (une semaine après avoir terminé les visites supervisées)

Étapes suivantes

L'équipe spéciale de renforcement de capacité doit continuer à se réunir régulièrement pour évaluer la progression. Soyez flexible et ajustez le plan tant que nécessaire. Veillez également à communiquer régulièrement avec les autres membres de votre organisation et à créer des opportunités pour les impliquer.

Au fur et à mesure que votre organisation apprend à se connaître et renforce sa capacité technique et organisationnelle, le personnel peut partager ses nouvelles connaissances et ses compétences avec vos sous-bénéficiaires (le cas échéant). En appliquant les enseignements tirés via son propre processus de planification et d'évaluation, le bénéficiaire principal peut diriger ses sous-bénéficiaires en identifiant les actifs organisationnels, les manques et les priorités. Renforcer la capacité des sous-bénéficiaires les aide à mieux mettre en œuvre les projets et à grandir en tant qu'organisation. Cela peut également renforcer la relation entre les partenaires, dans le but de contribuer à leur réussite mutuelle.

Lorsque votre organisation a réalisé son évaluation, la question suivante est : « Où souhaitons-nous aller à partir de maintenant ? ». Existe-t-il de nouveaux services pour les bénéficiaires que nous pouvons offrir ? Existe-t-il de nouveaux domaines techniques que nous souhaitons aborder ? Pour répondre à ces questions, l'organisation a besoin d'un plan. La planification stratégique est le processus qui consiste à créer un pont reliant les activités, les capacités et le financement actuels à un plan et une vision à plus long terme. Le chapitre 8 du Guide vous fournit un cadre pour entreprendre le processus de planification stratégique.

7.5 Résumé et références

La gestion de programmes financés par l'USAID nécessite des fondements organisationnels solides pour répondre aux demandes techniques, administratives, de rapports ou d'autres demandes. Cela ne signifie pas qu'une organisation doit être parfaite avant d'entreprendre ces programmes. Mais cela signifie que, pour être efficace, une organisation doit comprendre où se trouvent les forces et les faiblesses organisationnelles et mettre des programmes en place pour gérer les manques importants.

Au même moment, il est également important de renforcer votre actif et les capacités uniques de votre organisation. En consolidant vos forces, le chemin pour obtenir un financement de l'USAID sera bien plus court et vous aurez une plus grande capacité à réaliser et maintenir vos programmes. En particulier, lorsque votre organisation est unie derrière une mission et un plan d'action communs par la suite.

Références

- Un manuel de gouvernance des ONG : le groupe de travail d'Europe centrale et orientale sur la gouvernance à but non lucratif http://www.icnl.org/knowledge/pubs/Governance_Handbook.pdf

- Un expert discute des principes et des procédures en vigueur pour les organisations à but non lucratif http://useu.usmission.gov/Article.asp?ID=1DE58E9F-10A5-48A1-B002-EF8A788838E2

- Source Conseil : créer un Conseil à but non lucratif efficace http://www.boardsource.org/