

Chapitre 2 :

Instrument d'évaluation de la capacité organisationnelle holistique (HOCAI)



Photo de couverture : Des participants venus des bureaux CRS opérant dans plusieurs régions différentes, travaillent en groupe à la maison mère de CRS durant la conférence sur le Suivi et l'Évaluation (S&E). Photo de Jim Stipe/CRS

© 2011 Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsrequests@crs.org

Télécharger ce Guide et autres publications au www.crsprogramquality.org.

TABLE DES MATIERES

Besoin en matière d'Instrument d'évaluation	2
Cadre Conceptuel du Développement Humain (DHI) et HOCAI	2
Bénéfices et contraintes de l'évaluation de la capacité organisationnelle	3
Principes directeurs du HOCAI	3
Neuf domaines de capacité du HOCAI	4
Comment utiliser le HOCAI	5
Préparation	6
Planification de l'évaluation	9
Mise en œuvre de l'évaluation.....	10
Analyse des données.....	10
Choix des domaines de capacité et des composants à améliorer	13
Plan d'action.....	14
Matrice de l'évaluation du HOCAI	17
Identité et gouvernance.....	18
Stratégie et planification	21
Direction générale.....	23
Relation externes et partenariats	26
Soutenabilité	28
Apprentissage organisationnel	32
Gestions des ressources humaines.....	34
Gestion des ressources financières et physiques	38
Programmation, services et résultats.....	43
Glossaire.....	46
Annexe 1 : Exemple d'Aperçu de termes de référence.....	54
Annexe 2 : Format de plan d'action	55
Annexe 3 : Exemple de format de rapport de suivi de plan d'action	56
Références	57

CHAPITRE 2 : INSTRUMENT D'ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE HOLISTIQUE (HOCAI)



RICK D'ELIA POUR CRS

Deux sœurs construisent une citerne de 20,000 litres pour la ferme de leur maman dans une région semi-aride au nord du Brésil.

INSTRUMENT D'ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE HOLISTIQUE (HOCAI)

BESOIN EN MATIÈRE D'INSTRUMENT D'ÉVALUATION

Le travail humanitaire et de développement s'inscrit dans des environnements de plus en plus complexes avec un nombre croissant d'individus dans le besoin. Les ressources ne sont pas suffisantes pour répondre aux besoins et les donateurs ont besoin de résultats mesurables, de responsabilisation, et d'indicateurs de rendement et d'efficacité en matière d'interventions de projet. Ces tendances incitent les organisations de la société civile à améliorer leurs performances afin de fonctionner de façon plus efficace et avec un rendement optimal.

L'instrument d'évaluation de la capacité organisationnelle holistique (HOCAI) du CRS (Secours Catholique Américain) est conçu pour aider les organisations à conduire une auto-analyse de leurs potentiels et de leurs aspirations, développer un plan d'action et améliorer leurs fonctions organisationnelles par le biais d'un renforcement de leurs capacités. Avec le HOCAI, le CRS crée un cadre normalisé conçu pour aider les organisations à s'engager dans un processus continu d'évaluation et d'amélioration qui soutiendra leurs capacités organisationnelles.

CADRE CONCEPTUEL DU DÉVELOPPEMENT HUMAIN INTÉGRAL (DHI) ET HOCAI

Le HOCAI est basé sur le concept et le cadre du développement humain intégral.¹ Le HOCAI et le DHI promeuvent la compréhension et l'application des principes de l'enseignement social catholique dans la pratique de l'assistance humanitaire et du développement. Le concept du DHI repose sur la vision d'un monde où tous les individus peuvent satisfaire leurs besoins élémentaires, réaliser tout leur potentiel, et vivre avec dignité dans une société juste et pacifique.

Le cadre du DHI ausculte les communautés à travers un objectif qui met l'accent sur les structures et les systèmes : les capitaux et les risques comprenant les chocs, les cycles et les tendances. Ces cinq caractéristiques exposent les grandes lignes de l'analyse organisationnelle HOCAI.

¹ Un Guide de l'utilisateur pour le Développement Humain Intégral. Geoff Heinrich, David Legee et Carrie Miller. 2008

BÉNÉFICES ET CONTRAINTES DE L'ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

Parmi les bénéfices attendus de l'évaluation, de la planification d'action et du renforcement de la capacité, citons : une meilleure solidité des organisations capables de survivre dans des temps incertains ; des prestations de services et une gestion financière améliorées ; de meilleures relations de partenariat ; une meilleure administration ; une obligation de rendre des comptes aux donateurs et aux parties constituantes ; une réduction des risques ; une opportunité de croissance accrue.

Parallèlement, il existe des contraintes telles que la réticence potentielle à mettre en place un programme d'évaluation qui demande du temps et des efforts, un manque de personnel qualifié en matière de développement organisationnel et le challenge visant à apprécier les demandes à court terme et les bénéfices à long terme. Le HOCAI permet à une organisation d'explorer les fonctions internes et de développer des plans d'amélioration de la performance. Les données fournies par le HOCAI sont essentielles pour la santé et la croissance organisationnelles.

PRINCIPES DIRECTEURS DU HOCAI

- L'évaluation est hautement participative, ouverte, équitable, implicative et stimulante.
- L'organisation s'engage à une liberté de dialogue et à une transparence sur la planification, le processus et les résultats de l'évaluation.
- L'organisation qui réalise l'évaluation détient le processus et les résultats de l'évaluation.
- Le HOCAI est un processus d'apprentissage et de découverte qui requiert une ouverture d'esprit et des attitudes non judgementales.
- L'évaluation est réalisée dans le cadre d'une perspective de développement organisationnel à long terme, mais les perspectives liées à un projet spécifique peuvent faire l'objet d'une analyse et d'une planification prioritaires.
- L'organisation doit être disposée et encline à mettre en place un processus continu de renforcement de capacité.
- Le HOCAI n'analyse pas les capacités techniques ou programmatiques spécifiques, telles que les systèmes requis de mise en œuvre d'un projet de survie infantile.

NEUF DOMAINES DE CAPACITÉ DU HOCAI

Chacun des neuf domaines de capacité se décompose en composants, et chaque composant comprend un ensemble de rapports observables, qui sont des indicateurs permettant à une organisation d'évaluer sa capacité. Chaque rapport observable est classé selon le degré d'accomplissement de l'organisation et le degré d'importance que celle-ci accorde au domaine ou à la fonction. Un glossaire des termes utilisés dans le HOCAI figure à l'Annexe 1.

1. *Identité et gouvernance* : La gouvernance, la mission et la culture sont le fondement sur lequel repose la réputation de l'organisation. Elle doit avoir des identités clairement définies, des cadres régulateurs, des valeurs, des rapports de mission et des structures de gouvernance qui établissent son identité ainsi qu'une compréhension mutuellement partagée de ses objectifs. La gouvernance de l'organisation fournit la légitimité, le leadership et la direction à l'organisation.
2. *Stratégie et planification* : La stratégie définit comment une organisation mènera à bien sa mission. La planification stratégique est un processus continu qui se produit à des niveaux différents au sein de l'organisation afin de définir les objectifs et d'identifier les actions et les ressources requises pour atteindre ces objectifs. Le personnel et les parties constituantes doivent être systématiquement impliqués dans ces processus de planification et le leadership doit mettre en place des examens réguliers et des modifications du plan stratégique et du plan opérationnel visant à assurer la croissance et la santé organisationnelles.
3. *Direction générale* : La direction générale comprend les parties constituantes qui assurent la cohésion de l'organisation et le suivi de sa mission. L'organisation doit appliquer les processus et les systèmes de gestion qui lui permettent d'utiliser ses ressources de façon efficace afin de mener à bien sa politique et ses objectifs et d'évaluer les résultats.
4. *Relations externes et partenariats* : L'établissement de relations externes et la mise en place de partenariats solides et productifs renforcent la capacité d'une organisation à réaliser sa mission en tissant des liens avec des groupes importants et influents dans un environnement plus étendu. Ces partenariats permettent à l'organisation d'accroître les ressources et d'établir un réseau avec des groupes partageant les mêmes valeurs afin de pouvoir influencer sur la politique et l'environnement réglementaire.
5. *Soutenabilité* : Un soutien continu est apporté aux organisations pour toutes les décisions qui affectent leur viabilité à court et à long terme – programme, gestion, finance et politique.

6. *Apprentissage organisationnel* : L'apprentissage organisationnel est un processus par lequel une organisation développe, capture, retient et applique le savoir et l'apprentissage des individus au sein de cette organisation. Les processus de collaboration par le biais des communautés de connaissance sont institutionnalisés et aident à la création, au partage, à l'adaptation et à l'utilisation du savoir.

7. *Gestion des ressources humaines* : La gestion des ressources humaines promeut et applique les politiques et les procédures garantissant que le personnel a les compétences, la motivation et l'opportunité de contribuer du mieux qu'il peut à la mission de l'organisation. La gestion des ressources humaines a également pour mission l'embauche, la rémunération, la gestion de la performance, la sécurité, le bien-être et autres éléments de gestion du personnel.

8. *Gestion des ressources financières et physiques* : Les ressources financières et physiques sont les actifs tangibles de l'organisation. Elle est chargée d'exercer la bonne gestion de ces ressources, en atteignant des objectifs programmatiques de façon économique, en s'assurant de l'existence de systèmes de régulation interne efficaces et en optimisant les bénéfices produits par l'utilisation de ces actifs.

9. *Programmation, services et résultats* : La section programmation, services et résultats comprend les programmes, les services et les produits que les organisations fournissent à leurs parties constituantes. Une organisation doit utiliser ses ressources pour fournir des services de qualité à ses employés et en mesurer les effets.

COMMENT UTILISER LE HOCAI

Le HOCAI est un instrument souple qui s'adapte facilement aux contextes organisationnels et aux cultures spécifiques. Il existe deux options pour mener à bien l'analyse de capacité organisationnelle : l'auto-évaluation qui est facilitée en interne ou l'évaluation externe par l'intermédiaire d'un facilitateur externe à l'organisation. Le choix de l'une ou de l'autre approche dépendra de l'objet de l'évaluation et des ressources disponibles, telles que le temps, le personnel disponible et le support financier pour le processus. Qu'elle soit interne ou externe, l'évaluation doit mettre l'accent sur la promotion d'un dialogue éloquent avec les individus concernés par le processus pour garantir leur appropriation du processus. Indépendamment de l'approche choisie, en interne ou par l'intermédiaire d'un facilitateur externe, les six étapes suivantes sont proposées :



SEAN SPRADUE POUR CRS

Un atelier sur la Société Civile tenu au bureau du CRS à Dili, en Timor Oriental.

1. PRÉPARATION

Fondement de l'évaluation

Lors de la planification de l'évaluation, l'équipe de gestion de l'organisation doit répondre aux questions suivantes :

- Qu'attendez-vous de l'évaluation ?
- L'équipe dirigeante et le personnel souscrivent-ils à ce processus ?
- Les autres parties prenantes comprennent-elles cette évaluation et la soutiennent-elles ?
- Avons-nous alloué des ressources suffisantes (temps, budget, personnel, individus ayant les compétences et l'expérience requises pour faciliter le processus) pour mener à bien la planification, la mise en œuvre et le suivi de l'évaluation ?

Constitution de l'équipe d'évaluation

Une fois les questions ci-dessus résolues, l'organisation faisant l'objet de l'évaluation devra développer des termes de référence² (TdR) en vue de composer l'équipe d'évaluation et d'exposer en détail les responsabilités. Les membres désignés devront avoir des connaissances spécifiques en matière de développement organisationnel et être qualifiés en facilitation.

Examen du HOCAI et choix des domaines de capacité et des composants

L'équipe d'évaluation devra examiner attentivement les neuf domaines de capacité au même titre que leurs composants plus détaillés et rapports observables. A partir de ces neuf domaines de capacité, l'équipe devra décider si elle souhaite réaliser une évaluation complète des neuf domaines de capacité ou une évaluation plus sélective des domaines de capacité et des composants les plus importants du moment pour l'organisation. Ensuite, l'équipe déterminera, parmi les domaines de capacité choisis, les composants à inclure dans l'évaluation. Le choix des domaines de capacité et des composants dépend des challenges et des besoins de gestion auxquels l'organisation est confrontée au moment de l'évaluation.

RICK DELIA POUR CRS



Au Cambodge, le CRS travaille en partenariat avec la communauté locale sur un projet d'aquaculture qui promeut la pêche réglementée et fournit une zone de sécurité pour la croissance des poissons.

² Un exemple d'aperçu de TdR est présenté à l'annexe 2.

Identification des sources d'information et méthodes de collecte des données

Afin d'établir une vision d'ensemble de l'organisation, il convient de rassembler et de collecter les opinions d'un large éventail d'individus et de groupes internes et externes à celle-ci. Le nombre d'individus et de groupes à inclure dépendra des contraintes de temps, de la disponibilité des personnes, des sensibilités politiques et du lieu géographique³. De préférence, les représentants de tous les groupes de parties prenantes participeront à l'évaluation, y compris le personnel, les membres du comité directeur, les volontaires, les parties constituantes et tous ceux qui sont impliqués dans les activités et le développement de l'organisation.

Il y a plusieurs façons de collecter les données, notamment dans un groupe de discussion, dans un atelier ou lors d'entretiens individuels. La méthode choisie est fonction du niveau d'éducation et d'alphabétisme du personnel, de la culture organisationnelle, du besoin de transparence et du degré de confiance au sein du personnel. L'organisation qui sera soumise à l'évaluation et l'équipe d'évaluation peuvent également souhaiter adopter une approche hybride.

³ Source : Guide du Processus d'Evaluation Organisationnelle. WWF International 2003

Avantages et inconvénients des méthodes de collecte de données :

MÉTHODE	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Discussions de groupe (Table ronde)	<p>Un processus de groupe avec un facilitateur est une manière efficace de collecter des informations de valeur et détaillées.</p> <p>L'approche est transparente, le débat est ouvert sur tous les sujets, ainsi les cadres dirigeants et les membres du comité directeur peuvent avoir une plus grande confiance dans les résultats.</p> <p>Un débat ouvert sur les sujets n'ayant pas encore été abordés peut être organisé.</p>	<p>Les personnes dominantes peuvent influencer sur la participation des autres et ainsi biaiser le débat.</p> <p>Nécessite des compétences de facilitation spécifiques.</p> <p>Il faut avoir de bons preneurs de note sinon les données peuvent être perdues.</p> <p>Pas d'anonymat dans le groupe, par conséquent cela peut s'avérer non approprié pour les paramètres d'un faible niveau de confiance.</p>
Atelier	<p>Permet d'économiser du temps en regroupant les individus pendant une période donnée.</p> <p>Permet de réunir ceux qui n'interagissent pas fréquemment (comité directeur et personnel, programme et finance, etc.)</p> <p>Chacun connaît les résultats de l'évaluation initiale et peut se les approprier.</p>	<p>Un facilitateur incompetent peut ne pas être capable de résoudre les problèmes ou les conflits dans le groupe, ce qui induit une perte de temps, d'effort, et de ressources.</p> <p>Il faut avoir de bons preneurs de note sinon les données peuvent être perdues.</p> <p>Il n'y a pas d'anonymat, ou un anonymat limité dans les réponses, par conséquent cela peut s'avérer non approprié pour les paramètres d'un faible niveau de confiance.</p>
Entretien individuel	<p>Est relativement objectif et neutre.</p> <p>Les participants peuvent réfléchir sur les catégories, les composants et les rapports observables sans être influencés par les autres ou par leurs opinions.</p> <p>Peut être utile pour la triangulation des données.</p>	<p>Les individus peuvent être perçus comme subversifs et très subjectifs.</p> <p>Les résultats doivent être analysés de façon attentive et ouverte par l'équipe d'évaluation.</p> <p>Les cadres dirigeants et le comité directeur doivent être préparés psychologiquement aux critiques car les entretiens individuels peuvent révéler des faiblesses.</p>

2. PLANIFICATION DE L'ÉVALUATION

En vue de l'évaluation, l'équipe d'évaluation préparera ce qui suit :

- Développer un ordre du jour
- Organiser toutes les questions logistiques (à savoir, le lieu de rendez-vous, le transport, les repas, les copies, etc.)
- Préparer la documentation, les tableaux papier, les présentations PowerPoint, etc. à l'avance
- Identifier et envoyer une invitation écrite aux participants
- Attribuer les rôles spécifiques pour chaque personne avant, durant et après l'évaluation (à savoir, facilitation, compte rendu, pointage, etc.)
- Identifier un (des) preneur(s) de note et faire le point sur les informations à saisir et sur la façon de les consigner, et également sur la façon de consigner les commentaires individuels et des petits groupes
- Réserver du temps au début de chaque événement (individuel, groupe ou atelier) pour les présentations et permettre à chacun de se connaître afin d'instaurer un climat de confiance et de bien-être dans l'environnement

Préparation des participants

- Avant de commencer la collecte des données, organiser une session d'introduction sur le processus. Inclure les étapes suivantes pour préparer les participants :
- Expliquer le but de l'évaluation ainsi que la façon dont les données collectées seront utilisées. Lorsque les participants recevront les résultats de l'évaluation, insister sur le fait qu'ils seront impliqués dans tout effort d'amélioration organisationnelle sur la base de l'évaluation
- Expliquer le rôle des facilitateurs internes et/ou externes, des preneurs de note
- Expliquer le degré de confidentialité dans le processus d'évaluation
- Examiner les rapports observables de l'évaluation et expliquer le concept « d'état souhaité »
- Fournir des exemplaires de l'HOCAI à l'avance, de façon à ce qu'ils puissent faire toute recherche nécessaire et que tout problème terminologique soit résolu (en option)



DEBBIE DEWOLF/CRS

En Hiyala, au Soudan, un membre du groupe de microcrédit communautaire se repose dans sa maison.



Des enfants se regroupent pour saluer les employés de CRS en visite sur le site d'un projet pour l'éducation et le renforcement de capacités dans la communauté d'immigrés de Madhavi, au nord-est de Mumbai, en Inde.

3. MISE EN ŒUVRE DE L'ÉVALUATION

Indépendamment de l'approche retenue, le facilitateur doit maintenir un environnement centré sur la tâche tout en restant positif, en respectant les contributions des individus et en terminant l'évaluation dans les temps et dans le respect du budget alloué. Au cours du processus, les participants peuvent poser des questions sur les rapports voire même remettre en cause les hypothèses de l'outil. Ceci est normal et encourage les participants à réfléchir de façon critique sur la façon dont ils travaillent et ce qu'il faut modifier. Faciliter une discussion pour déterminer quelles modifications doivent être apportées à l'outil et la façon de mettre en œuvre ces modifications. En fin de compte, les participants doivent être rassurés et ne pas être découragés par le nombre élevé de points « faibles » ou « médiocres » – le but du HOCAI est d'identifier les domaines qui présentent des insuffisances et qui ont besoin d'être améliorés. Exagérer les résultats fait du tort à l'organisation.

Il est important de se rappeler que l'évaluation organisationnelle ne doit pas se limiter à l'identification des besoins de renforcement de la capacité ; elle doit s'attacher également à reconnaître et à mettre en avant les capacités organisationnelles existantes. Si cela n'est pas respecté, l'atelier de feedback ne se concentrera que sur les insuffisances organisationnelles, créant ainsi une spirale négative de démoralisation, de démotivation et de désillusion – en fait tout le contraire de ce qui est attendu.

4. ANALYSE DES DONNÉES

Les informations brutes et les opinions recueillies dans l'analyse permettent de connaître les capacités de l'organisation et guident ainsi les interventions futures en matière de renforcement des capacités⁴. La participation est un principe clé pour la collecte des données et l'analyse (et pour l'ensemble de l'évaluation), l'accent étant mis sur le fait que l'organisation faisant l'objet de l'évaluation devient leader en matière d'interprétation des données, de prise de décision sur les priorités et les besoins de renforcement des capacités dans l'esprit de subsidiarité.

L'équipe d'évaluation peut décider de regrouper les domaines de capacité et/ou les composants par leur niveau de priorité. Une autre méthode de consolidation de données peut consister à lister simplement tous les composants faisant l'objet d'une priorité élevée. Quelle que soit la méthode retenue, les données

⁴ WWF International 2003. *Guide du Processus d'Évaluation Organisationnelle de WWF*. Gland, Suisse

consolidées doivent présenter les domaines devant être améliorés et également les points forts de l'organisation. De manière générale, le but de cet exercice est de déterminer l'impression générale de la capacité organisationnelle.

L'équipe d'évaluation peut également déterminer les domaines de capacité ou les composants ayant obtenu de faibles scores ou pour lesquels les participants ne disposaient pas d'informations suffisantes pour évaluer le composant. Consigner les domaines ou les composants recevant beaucoup de réponses « ne sait pas ». Alors que la performance globale de l'organisation dans le domaine de capacité donné peut être forte ou bonne, les réponses « ne sait pas » pour certaines des situations ou composants peuvent révéler d'autres problèmes de développement organisationnel, tels qu'une mauvaise diffusion de l'information au sein de l'organisation, un manque de transparence et de comptabilisation des résultats ou un manque de procédures de gestion de ressources humaines, etc. Il sera important de discuter des « ne sait pas » pour déterminer les causes et les remèdes à cette situation.

Mener à bien une analyse des causes fondamentales

Une fois que la liste des domaines de capacité/composants devant faire l'objet d'une amélioration a été déterminée de façon consensuelle, le facilitateur pourra aider les participants à révéler la nature des domaines choisis afin d'établir le choix final des questions de capacité devant être abordées. Durant le processus d'évaluation, les participants entamant l'analyse des données peuvent se concentrer sur les questions clé devant être traitées. Toutefois, l'analyse des causes fondamentales est l'occasion d'en connaître davantage sur ces questions et également de confirmer les évaluations. Indépendamment de l'analyse ad-hoc réalisée au cours de la collecte des données, l'analyse des causes fondamentales permettra de classer toutes les données. Cette analyse suggère que le déficit de capacité est attribuable aux causes et, sauf s'il fait l'objet d'une prise en charge prioritaire, ce déficit aura de sérieuses conséquences sur la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs.

Une cause est un facteur sous-jacent qui existe dans la communauté, l'organisation ou l'environnement externe qui a provoqué un problème. Les effets se concrétisent par des conditions sociales, environnementales, politiques ou économiques, généralement négatives, résultant du problème⁵.

⁵ Catholic Relief Services. (2004). *Pro Pack I*. (Ch. III, page 79). Baltimore, Maryland : Hahn, S., Sharrock, G. et Stetson, V.

Ainsi, le facilitateur applique *l'analyse de l'arbre à problèmes*⁶ afin de faciliter la discussion sur les causes du problème identifié et de ses effets. Le facilitateur pose une série de questions aux participants afin de les aider à identifier les causes et les effets :

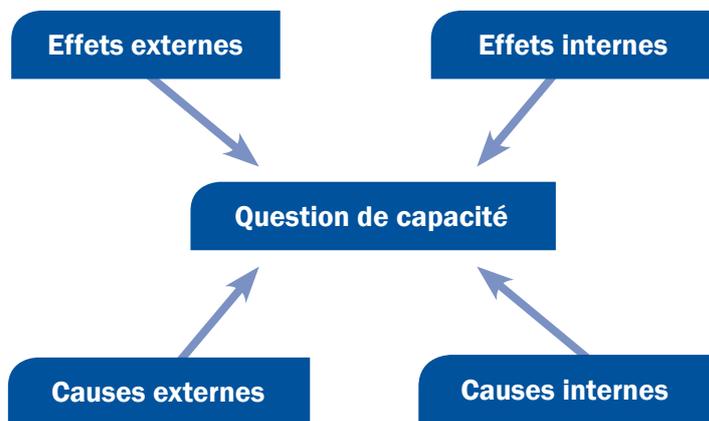
- Ainsi, le facilitateur applique *l'analyse de l'arbre à problèmes* afin de faciliter la discussion sur les causes du problème identifié et de ses effets. Le facilitateur pose une série de questions aux participants afin de les aider à identifier les causes et les effets :
- Noter par écrit le problème de capacité approuvé par les participants
- Demander aux participants d'identifier les causes sous-jacentes à ce problème. Les réponses peuvent se baser sur l'expérience personnelle et les connaissances, et également sur les informations révélées au cours de l'évaluation.
- Une fois que les causes ont été identifiées, demander « Pourquoi cela s'est-il produit ? » afin d'identifier d'autres causes de niveau inférieur qui ont amené à cette cause particulière. En faisant preuve de tact et de sensibilité, demander encore « Mais pourquoi ? » ou « Comment expliquer cela ? » jusqu'à ce que les participants sentent qu'ils ne peuvent pas aller plus loin
- Regrouper les causes en interne et externe
- Présenter les liens de « cause à effet » simples entre les différentes formulations causales
- Réexaminer le problème de capacité et demander aux participants d'identifier les effets du problème
- Une fois les effets identifiés, demander « Que s'est-il passé ensuite ? » ou « Quelles ont été les conséquences ? » pour identifier d'autres effets jusqu'à ce que les participants soient à court d'idées
- Les effets peuvent également être regroupés en interne ou externe afin de montrer les conséquences pour l'organisation et en dehors de celle-ci

⁶ Catholic Relief Services. (2004). *Pro Pack I*. (Ch. III, page 78). Baltimore, Maryland : Hahn, S., Sharrock, G. et Stetson, V.

Réexaminer l'arbre à problèmes complété. Les questions suivantes peuvent aider les participants à réexaminer, corriger et analyser l'arbre à problèmes :

- Chaque lien de cause à effet a-t-il une signification ? Chaque lien est-il plausible ?
- Les causes profondes du problème ont-elles été bien traitées ?
- Y a-t-il des causes fondamentales non identifiées ?
- Quelle est la contribution relative de chaque flux causal au problème ?
- Certaines causes apparaissent-elles plus d'une fois ? Pourquoi ?
- Quelles causes sont les plus influentes

Pour l'analyse de l'arbre à problèmes, on utilisera le diagramme suivant :



Des employés de Caritas travaillent ensemble avec les employés du CRS durant les opérations de secours en Haïti. Leurs journées de travail débutent en général à 4 heures du matin et finissent tard la nuit.

5. CHOIX DES DOMAINES DE CAPACITÉ ET DES COMPOSANTS À AMÉLIORER

Le choix des questions à traiter constitue une étape cruciale. Le but ultime est d'aboutir à des objectifs et une stratégie (plan d'action) spécifiquement axés sur l'amélioration de la performance organisationnelle et la viabilité, en prenant en considération le contexte dans lequel l'organisation fonctionne.

Après l'analyse des causes fondamentales, les participants décident quelles améliorations sont nécessaires, en choisissant les domaines de capacité et les composants les plus urgents tout en étant réalistes sur la capacité organisationnelle, à partir des critères suivants :

- Niveau d'importance pour la survie de l'organisation
- Potentiel pour influencer sur le succès de l'organisation

- Importance pour les participants et les parties prenantes du programme
- Urgence en matière d'amélioration
- Ressources disponibles pour les actions d'amélioration
- Temps disponible pour mettre en œuvre l'amélioration
- Risque lié à l'ignorance du problème
- Conséquences possibles des interventions
- Difficulté ou facilité en matière d'amélioration⁷

Après sélection des domaines de capacité et des composants, le facilitateur aide l'organisation à développer un plan d'action pour améliorer les domaines et les composants identifiés. Pendant le développement du plan d'action, le facilitateur doit s'assurer que les participants comprennent qu'ils sont capables d'apporter les améliorations nécessaires sans support externe, puisque les ressources externes peuvent ne pas être disponibles.

6. PLANIFICATION D'ACTION

Les participants doivent comprendre qu'ils doivent développer un plan d'action réaliste et valable pouvant être mis en œuvre au cours de la période de temps spécifiée en prenant en compte tous les facteurs internes et externes. Le plan d'action doit appartenir à l'organisation et ne pas être imposé par le facilitateur, les donateurs ou autres acteurs externes. Les composants du plan d'action peuvent inclure ce qui suit :⁸

Énoncé du problème : description de la faiblesse organisationnelle identifiée

Objectifs : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Adaptés à la Réalité, limités dans le Temps (SMART) ; un commentaire concis sur ce que l'effort d'amélioration et de renforcement des capacités est censé apporter et comment l'organisation envisage de mettre en œuvre l'amélioration.⁹

Activités: démarches, ou activités spécifiques, nécessaires pour atteindre chaque objectif

Approche : processus qui sera utilisé dans le renforcement des capacités, tel que le coaching, la réorganisation des formations ou l'achat de logiciels

Tranche de temps : durée et délais pour chaque action

⁷ Adaptation de Caritas Europa. (2002). *Strategic Organizational Development Approach*. Bruxelles, Belgique : Hradcová, D. et Karpisek, M.

⁸ Un exemple de format du plan d'action est présenté à l'annexe 3.

⁹ Catholic Relief Services. (2004). *Pro Pack I*. (Page 186). Baltimore, Maryland : CRS

Personnes responsables : individus ou unités de travail responsables de la mise en œuvre des activités

Ressources : ressources humaines, financières et matérielles nécessaires pour atteindre chaque objectif

Suivi et Évaluation : indicateurs permettant d'évaluer la réalisation de chaque objectif

Champion : chef, ou superviseur, qui apportera son aval et ses conseils à un niveau supérieur à l'effort d'amélioration

Alors que l'arbre à problèmes illustre les liens de « cause à effet », *un arbre des objectifs* représente les liens entre niveaux d'objectifs et actions.

Les formulations de problèmes négatives, transformées en formulations d'objectifs positives, permettent d'identifier les stratégies potentielles disponibles pour aborder les problèmes de fond. Par exemple, si l'arbre à problèmes comprend « une importante rotation du personnel », l'arbre des objectifs transforme celle-ci en formulation d'objectif positive « la rotation du personnel est réduite ».

Après avoir développé les objectifs, le facilitateur aide les participants à mener des actions de brain-storming nécessaires pour parvenir à ces objectifs. Cette discussion doit inclure l'identification des forces pouvant résister au changement ou le supporter et la mise au point d'une stratégie pour travailler avec ces forces. Les données analysées permettront aux participants de comprendre quels sont les obstacles au changement, de savoir comment améliorer les activités sur la base d'une analyse des conséquences fortuites et également non fortuites, et de mieux comprendre l'environnement externe (politique et social).

A ce stade du processus HOCAI, la mission de l'équipe d'évaluation temporaire prend fin et la responsabilité de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation du plan d'action est alors transférée à l'équipe de gestion de l'organisation. Les interventions de renforcement des capacités qui ont fait l'objet d'une approbation doivent être intégrées dans les processus de planification formels, les plans stratégiques et annuels. Les cadres dirigeants doivent s'assurer qu'elles sont bien mises en place.

Une fois que le personnel d'organisation et le leadership ont complété le HOCAI et entamé la planification d'actions, il convient de sélectionner le(s) chapitre(s) approprié(s) dans le guide de développement institutionnel. Les chapitres traitent de la façon de développer ou d'améliorer les processus

industriels ainsi que les politiques et les procédures associées et permettent de clarifier le rôle et l'importance de chaque fonction organisationnelle, telle que les ressources humaines, la gestion financière ou la gouvernance. Les chapitres comprennent les principes, les normes minimales et les meilleures pratiques, les processus industriels, les références et les outils nécessaires au déroulement efficace et performant de la fonction organisationnelle. Après avoir pris connaissance des chapitres appropriés, le personnel de l'organisation et le leadership doivent examiner les étapes proposées dans ces chapitres afin de déterminer les actions nécessaires à l'amélioration de cette fonction et développer un plan d'action spécifique comportant un échéancier précis.

Suivi

La mise en œuvre du plan d'action constitue l'étape la plus importante du processus de développement organisationnel. Les plans ne sont utiles que lorsqu'ils sont traduits en action. La façon de les concrétiser dépendra de la nature des plans ainsi que de la détermination de la direction de l'organisation à mettre en œuvre ce plan. L'organisation doit établir des procédures de suivi des plans de mise en œuvre.

Le processus de développement organisationnel encourage les membres de l'organisation à en tirer parti. Le suivi de la mise en œuvre du plan d'action est par conséquent très important pour apprendre des expériences passées afin de mieux appréhender l'avenir : tous les participants peuvent tirer les enseignements de leur succès mais également apprendre de leurs échecs. Ils peuvent réexaminer les obstacles qu'ils ont rencontrés et planifier de nouvelles actions pour pouvoir rebondir. Généralement, il convient de faire le point tous les quatre à six mois sur la base des indicateurs du plan d'action. Il peut s'avérer utile que le facilitateur (s'il est externe) retourne à l'organisation et l'aide à évaluer les progrès et à identifier les leçons tirées de cette expérience. Un exemple de format de rapport de suivi de plan d'action est présenté à l'annexe 4.

Enfin, la section de référence HOCAI fournit des liens utiles et des lectures recommandées, et également des sources de référence qui ont été utilisées pour la préparation du HOCAI.

MATRICE D'EVALUATION HOCAI



LANE HARTILL/CRS

Au Niger, un homme tire l'eau d'un réservoir pendant que son ami tire l'eau d'un puits. Les puits ne s'assèchent jamais grâce à leur emplacement dans une dépression derrière le village.

I. IDENTITÉ ET GOUVERNANCE

Il est reconnu que les questions d'identité, de gouvernance organisationnelle, d'éthique, et de réponse aux besoins des parties prenantes sont cruciales pour la réputation, l'intégrité, le développement et la réussite d'une organisation. L'identité et la gouvernance sont essentielles pour le développement de la capacité organisationnelle et doivent être abordées dès la fondation de l'organisation. La priorité des organisations est de définir des identités clairement définies, des cadres réglementaires, des valeurs, des rapports de mission et des structures de gouvernance qui promeuvent le développement organisationnel.

Les organisations catholiques peuvent souhaiter adapter cette section pour réfléchir sur les structures de gouvernance, qui sont souvent composées d'évêques de provinciaux, ou autres leaders religieux appropriés.

Niveau de réalisation

- A) **Fort**, répond aux besoins actuels
- B) **Bon**, bénéficiera de l'amélioration
- C) **Faible**, nécessite d'être amélioré
- D) **Médiocre**, nécessite une amélioration
- E) **Ne sait pas**
- F) **N/A** (Non applicable)

Niveau de priorité

- Elevée**
- Moyenne**
- Faible**

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
1. Gouvernance	I.1.1	Une commission juridiquement constituée coordonne la stratégie et la vision globale de l'organisation.		
	I.1.2	Les rôles du comité et du comité de direction sont définis dans la constitution.		
	I.1.3	Des réunions de comité sont organisées régulièrement ; les décisions sont documentées et reflètent la comptabilisation et la gérance des ressources.		
	I.1.4	La composition du comité comprend des membres reconnus pour le leadership et/ou des domaines d'expertise et sont représentatifs des parties prenantes comprenant les participants au programme.		
2. Mission, vision et valeurs	I.2.1	Les rapports de mission, de vision et de valeur sont clairs, spécifiques, développés de façon participative et sont une description probante des aspirations.		
	I.2.2	Les rapports de mission, de vision et de valeur reflètent les besoins des parties constituantes servies par l'organisation.		
	I.2.3	Les rapports de mission, de vision, et de valeur sont approuvés par le comité.		
	I.2.4	Les rapports de mission, de vision et de valeur sont clairement articulés, connus, et compris par les parties prenantes, les membres de la communauté et le personnel.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
	I.2.5	Les rapports de mission, de vision et de valeur sont incorporés dans les systèmes et les politiques existants.		
	I.2.6	Les rapports de mission, de vision et de valeur sont utilisés pour guider les prises de décision et les activités quotidiennes.		
	I.2.7	L'organisation remplit sa mission et sa vision sans être dépendante des donateurs.		
	I.2.8	Les rapports de mission, de vision et de valeur reflètent les valeurs de l'organisation.		
	I.2.9	Le personnel est capable d'expliquer de façon concrète la mission, la vision et les principes de l'organisation aux partenaires et aux parties prenantes externes.		
3. Participation des parties prenantes	I.3.1	Les parties prenantes sont identifiées par l'intermédiaire du mappage des parties prenantes.		
	I.3.2	L'organisation sait et peut décrire de façon adéquate les caractéristiques principales des parties prenantes.		
	I.3.3	La participation des parties prenantes se manifeste dans une variété d'opportunités telles que la participation au comité, les campagnes de financement, de défense des intérêts, de définition des priorités, etc.		
4. Constitution de l'organisation	I.4.1	L'organisation est immatriculée et a une constitution.		
	I.4.2	L'organisation se conforme à toutes les exigences statutaires.		
5. Culture organisationnelle	I.5.z	La culture organisationnelle reflète la mission et la vision de l'organisation.		
	I.5.2	L'éthique du travail encourage le partage, la collaboration, et la réciprocité.		
	I.5.3	L'organisation respecte la diversité culturelle, les langues, et les croyances religieuses.		
	I.5.4	L'organisation promeut un environnement de travail non discriminatoire.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
6. Structure organisationnelle	I.6.1	La structure organisationnelle supporte la mission, la vision et les valeurs de l'organisation.		
	I.6.2	La constitution et la structure organisationnelles séparent clairement les rôles du comité de gestion et les responsabilités.		
	I.6.3	L'organisation est dotée d'un organigramme, qui est partagé avec le personnel.		
	I.6.4	L'organigramme présente clairement les niveaux de rapport et les voies de communication. L'organigramme reflète les niveaux de prise de décision et les lignes de compte-rendu au sein de l'organisation.		
	I.6.5	La structure administrative est dotée d'un mécanisme consultatif.		
	I.6.6	Toutes les fonctions de l'organigramme sont remplies, ou un plan est mis en place pour qu'elles soient remplies dans un futur proche.		
	I.6.7	Les fonctions dans la structure organisationnelle reflètent ou représentent les exigences en personnel de l'organisation.		

II. STRATEGIE ET PLANIFICATION

La stratégie concerne la façon dont une organisation atteint ses objectifs globaux à long terme en abordant les questions principales structurelles et/ou programmatiques qui sont essentielles pour la viabilité à long terme de l'organisation et pour la réussite de ses programmes. La planification est un processus continu qui se produit à des niveaux différents, afin de définir les objectifs et d'identifier les actions et les ressources requises pour atteindre ces objectifs. Le personnel et les membres de la communauté (ou les parties constituantes de l'organisation) doivent être systématiquement impliqués dans ces processus de planification afin de formaliser leur contribution et leur engagement. En outre, le leadership de l'organisation doit procéder à des analyses et des modifications régulières des plans stratégiques et opérationnels pour garantir la croissance et la santé de l'organisation.

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
1. Processus de planification global	II.1.1	Le processus de planification reflète les valeurs essentielles de l'organisation.		
	II.1.2	Le processus de planification est documenté et suivi.		
	II.1.3	Les données pertinentes des sources internes et externes sont utilisées systématiquement pour supporter et améliorer la planification.		
	II.1.4	Le processus de planification comprend la consultation des communautés ciblées et l'analyse objective de leurs besoins.		
	II.1.5	Le processus de planification comprend la décision participative relative à l'établissement des priorités et à l'attribution des ressources.		
	II.1.6	La responsabilité de la planification est comprise dans les descriptions des fonctions du personnel et la performance de celui-ci ainsi que son système d'appréciation.		
2. Planification stratégique	II.2.1	La stratégie reflète la mission, la vision et les valeurs de l'organisation.		
	II.2.2	La stratégie promeut le développement humain.		
	II.2.3	L'exercice de planification stratégique est effectué périodiquement.		
	II.2.4	Les cadres dirigeants sont à la tête du développement du plan stratégique de l'organisation.		
	II.2.5	L'organisation a une expertise interne, ou la capacité d'utiliser de façon concrète l'expertise externe, pour guider la planification stratégique.		
	II.2.6	Le plan stratégique est développé de façon participative et engage le personnel, les parties prenantes et les communautés impactées par la stratégie.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
2. Planification stratégique (suite)	II.2.7	L'analyse de l'environnement interne et externe, comprenant les principales tendances, fait partie du processus de planification stratégique de l'organisation.		
	II.2.8	Le plan stratégique est clair, réaliste, et réalisable.		
	II.2.9	Les périodes de temps pour la réalisation des buts et des objectifs stratégiques sont clairement établies.		
	II.2.10	La direction utilise la stratégie pour prendre des décisions.		
	II.2.11	La stratégie sert à guider de façon cohérente le comportement à tous les niveaux de l'organisation.		
	II.2.12	Les initiatives sont développées et mises en place de façon à être en phase avec le plan stratégique de l'organisation.		
	II.2.13	La stratégie est analysée et mise à jour périodiquement de façon participative et représentative par le personnel, les parties prenantes, et les communautés.		
3. Plans opérationnels	II.3.1	Les plans opérationnels sont développés afin d'atteindre les objectifs du plan stratégique, et les besoins de ceux à qui l'organisation rend des services.		
	II.3.2	Les plans opérationnels sont utilisés pour renseigner la préparation du budget.		
	II.3.3	Les plans opérationnels sont détaillés et peuvent être mis en place sur une période de temps spécifiée.		
	II.3.4	Les plans opérationnels indiquent les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires pour parvenir aux objectifs.		
	II.3.5	Le personnel utilise les plans opérationnels pour prendre des décisions dans les opérations quotidiennes.		
	II.3.6	La performance du personnel et les résultats attendus sont liés au plan opérationnel.		
	II.3.7	Les plans sont développés ou analysés sur une base périodique de façon participative et représentative par le personnel et ceux à qui l'organisation rend des services.		
4. Suivi des plans stratégiques et opérationnels	II.4.1	L'organisation est dotée de systèmes de suivi pour les plans stratégiques et opérationnels qui relatent et rendent compte de l'avancement des objectifs du plan au personnel et aux parties prenantes.		
	II.4.2	Le leadership engage périodiquement du personnel pour réfléchir de façon critique sur les objectifs des plans stratégiques et opérationnels et utilise ces informations pour adapter les plans ou leur mise en œuvre.		

III. DIRECTION GENERALE

La gestion organisationnelle est essentielle pour créer un environnement qui supporte l'amélioration continue des individus et des organisations pour fournir de meilleurs biens et services pour les communautés qu'elles servent. Elle appartient aux mécanismes généraux conçus pour diriger et coordonner les activités et faciliter les processus au sein d'une organisation. La direction générale englobe les composants qui assurent la cohésion d'une organisation et le suivi de sa mission telles que le pouvoir de direction, d'organisation, de supervision, et de contrôle. Les organisations doivent appliquer les processus et les systèmes de gestion qui leur permettent d'utiliser leurs ressources de façon efficace afin de mener à bien leur vision et leurs objectifs et d'évaluer les résultats. Il est essentiel que les systèmes de gestion soient transparents et clairement compris.

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
1. Gestion	III.1.1	Les cadres dirigeants assurent le leadership de la politique, de la planification, des opérations, de l'intégration de processus et de la coordination en phase avec le plan stratégique.		
	III.1.2	L'équipe dirigeante veille à ce que l'organisation soit dotée d'un personnel en nombre suffisant qui a toutes les qualifications et l'expérience appropriées.		
	III.1.3	L'équipe dirigeante supervise les informations, l'établissement des rapports, et les systèmes de coordination appropriés.		
	III.1.4	Le processus de prise de décision est consultatif dans la mesure du possible et l'équipe dirigeante communique aux personnes intéressées un exposé précis et opportun sur les décisions précises.		
	III.1.5	Les analyses périodiques des pratiques de gestion et des capacités organisationnelles font partie des auto-évaluations organisationnelles.		
	III.1.6	L'équipe dirigeante veille à ce que l'organisation soit dotée de politiques administrative, financière et personnelle actualisée et de procédures disponibles et ayant fait l'objet d'un consensus par tout le personnel.		
2. Etablissement de rapports et gestion des informations	III.2.1	Il existe des procédures actualisées qui ont été mises en place pour les établissements de rapports internes et externes et l'échange d'information, et ces procédures sont suivies par tout le personnel.		
	III.2.2	Tous les documents organisationnels sont systématiquement classés et archivés selon les procédures documentées et mis à la disposition de toutes les parties concernées tel que requis.		
	III.2.3	Le personnel adhère à tous les niveaux aux protocoles de communication établis.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
2. Etablissement de rapports et gestion des informations (suite)	III.2.4	Des fichiers personnels confidentiels sont établis pour chaque employé et leur accès est contrôlé selon les exigences réglementaires locales et une procédure spécifique.		
3. Relations d'équipe	III.3.1	L'équipe dirigeante encourage un environnement d'équipe constructif et de support.		
	III.3.2	Il existe un respect, une confiance, et une coopération mutuels parmi les employés à tous les niveaux de l'organisation.		
	III.3.3	Des activités de renforcement du travail d'équipe planifié favorisent la communication et la collaboration au sein de l'équipe et promeuvent le moral du personnel.		
4. Gestion des changements	III.4.1	Les cadres dirigeants englobent et soutiennent les opportunités de changement favorisant l'amélioration et la croissance organisationnelles.		
	III.4.2	L'équipe dirigeante fournit les ressources humaines, matérielles, et financières pour soutenir et récompenser les initiatives de changement approuvées.		
5. Gestion des risques	III.5.1	Les cadres dirigeants veillent à ce que le processus de planification stratégique incorpore une évaluation des risques qui mettent en péril les valeurs, la crédibilité, ou la viabilité de l'organisation.		
	III.5.2	Des systèmes et mécanismes de contrôle interne sont en place pour les analyses périodiques afin de garantir la conformité et réduire les risques.		
	III.5.3	Les contrôles internes et les responsabilités de gestion du risque sont assignées au personnel approprié qui en est le garant.		
	III.5.4	L'administrateur général analyse tous les rapports d'audit et veille à ce que les constatations d'audit soient prises en charge.		
	III.5.5	Le personnel est informé des exigences de conformité et des mécanismes sont mis en place pour relater confidentiellement les cas de non conformité à la direction sans crainte de représailles.		
	III.5.6	L'équipe dirigeante veille à ce que des plans opérationnels et/ou de secours soient conçus et mis en œuvre pour prendre en charge les risques existants ou potentiels.		
	III.5.7	Un comité consultatif externe ou une structure similaire tient l'organisation informée des tendances principales qui pourraient poser des risques sérieux à l'organisation ou à ceux qu'elle sert.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
	III.5.8	L'organisation a mis en place des contrôles pour limiter ou réduire les dépenses dans l'éventualité d'un manque à gagner.		
	III.5.9	L'organisation a établi des mesures financières d'urgence pour réduire les perturbations opérationnelles résultant d'urgences ou d'autres évènements non planifiés.		
	III.5.10	L'organisation évalue tous les risques assurables et prend la mesure appropriée.		
	III.5.11	Les actifs ne peuvent faire l'objet d'aucun conflit et/ou litige.		

IV. RELATIONS EXTERNES ET PARTENARIATS

L'établissement de relations externes et l'instauration de partenariats sains et productifs sont essentiels à la réalisation des objectifs d'une organisation à but non lucratif. C'est un processus par lequel l'organisation pourra promouvoir des alliances stratégiques et des partenariats avec divers groupes, tels que les décideurs politiques et les autres parties prenantes ; développer des stratégies de communication et de diffusion d'informations ; établir des systèmes adéquats pour contrôler l'efficacité des partenariats ; et renforcer les relations avec les donateurs et le grand public afin d'être reconnue et respectée, et par conséquent être capable d'accroître les ressources. Les relations externes englobent une diversité d'acteurs œuvrant pour accroître l'influence de l'organisation, pouvant l'aider à atteindre ses objectifs et la rendre moins vulnérable aux changements de contexte économique.

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
1. Relations avec les décideurs politiques	IV.1.1	L'organisation a mis en place des stratégies pour trouver des alliances avec d'autres groupes et réseaux qui prônent les mêmes principes et objectifs.		
	IV.1.2	L'organisation établit des relations avec des décideurs politiques qui préconisent l'application et/ou la création des lois, règlements et politiques traitant les causes fondamentales des questions et problèmes institutionnels.		
	IV.1.3	L'organisation est consciente de son rôle de promotion ou de développement de politique publique et participe aux activités de promotion.		
	IV.1.4	L'organisation renforce ses liens avec le gouvernement sans compromettre son intégrité et son indépendance.		
	IV.1.5	L'organisation est impliquée dans les comités de réflexion ou les groupes de travail avec le gouvernement.		
	IV.1.6	L'organisation détient la communication, le partage des informations, et les stratégies de diffusion pour renseigner et influencer les politiques.		
2. Partenariats	IV.2.1	L'organisation tisse des liens programmatiques et techniques avec les organisations nationales et internationales et le secteur privé afin d'acquérir une influence et des ressources pour renforcer sa capacité à accomplir sa mission.		
	IV.2.2	L'organisation favorise l'adhésion à des coalitions, réseaux et alliances, et joue un rôle de premier plan approprié.		
	IV.2.3	L'organisation a des accords écrits pour ses partenariats, qui lui permettent de définir et de stimuler la confiance et la coopération.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
	IV.2.4	L'organisation consulte régulièrement les parties prenantes principales afin de promouvoir le débat sur les questions politiques, la défense des droits, l'évaluation des besoins, le financement, la conception de projet, la mise en œuvre, et le suivi et l'évaluation des effets.		
	IV.2.5	Les informations sur les services actuels ou planifiés, les autres activités, et les résultats sont partagées régulièrement avec les communautés bénéficiaires et autres parties prenantes concernées.		
	IV.2.6	L'organisation contrôle l'efficacité de ses partenariats avec d'autres organisations par le biais de réflexions et de rapports documentés.		
3. Relations avec les donateurs	IV.3.1	L'organisation parvient à avoir une prise sur les ressources du gouvernement et des donateurs pour elle-même, ses partenaires et les communautés.		
	IV.3.2	L'organisation est connue, reconnue et respectée par les donateurs internationaux et locaux, les autres acteurs de la société civile, et les officiels du gouvernement tel qu'approprié pour les capacités de l'organisation et l'environnement socio-économique et politique.		
4. Relations publiques	IV.4.1	L'organisation a une stratégie de relations publiques, qui est utilisée et régulièrement surveillée et évaluée.		
	IV.4.2	La personne chargée des relations publiques a les qualifications nécessaires à cette fin.		

V. SOUTENABILITÉ

La création d'institutions soutenables figure au centre du développement organisationnel. La soutenabilité signifie que les perspectives à long terme sont appliquées à toutes les actions qui concernent l'organisation et ses programmes. Les organisations et leurs programmes bénéficient d'une attention soutenue avec des prises de décision respectant non seulement les exigences à court terme, mais assurant également la viabilité à long terme de l'organisation et la poursuite des bénéfices de ses programmes après le support de l'organisation pour ces objectifs de programmes. Le mécanisme de soutenabilité peut s'inscrire dans la continuité de l'organisation ou peut découler de l'hypothèse de la responsabilité de prestation de service par la communauté et/ou ses parties constituantes.

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
1. Soutenabilité du programme	V.1.1	Le programme doit être axé et s'attacher à représenter les valeurs et la direction stratégique de l'organisation et faire avancer la mission.		
	V.1.2	La communauté tire parti des bénéfices résultant de la mise en place du programme.		
	V.1.3	L'organisation est un leader reconnu dans ses domaines de programme centraux.		
	V.1.4	Le programme est conçu et mis en œuvre de façon équitable, englobant les plus vulnérables et ceux qui ont le plus besoin d'accéder aux services du programme.		
	V.1.5	La stratégie de soutenabilité est incorporée dans tous les programmes.		
	V.1.6	Le programme tient compte de toutes les notions de genre et autres notions d'équité.		
	V.1.7	Les systèmes et les structures de prestation de programme sont appropriés à l'échelle du programme, souples et capables de s'adapter aux changements de choix stratégique.		
	V.1.8	Un nombre de plus en plus important d'individus bénéficie du programme.		
	V.1.9	Le programme a la capacité d'être reproduit et échelonné.		
	V.1.10	La stratégie de sortie du programme est précise et comprise par toutes les personnes concernées.		
2. Soutenabilité organisationnelle	V.2.1	L'équipe de direction bénéficie du soutien total de son comité ou de toute autre structure gouvernante dans la réalisation de sa mission, vision, et le maintien de son autonomie vis-à-vis des donateurs.		
	V.2.2	L'organisation a une capacité interne, des réseaux, et une réputation pour attirer et retenir le personnel qualifié qui adhère à ses missions et ses valeurs.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
	V.2.3	Les systèmes de gestion de l'organisation et les structures sont souples et capables de s'adapter à l'échelle du programme et aux changements dans le choix stratégique.		
	V.2.4	Les cadres dirigeants soutiennent activement le développement du leadership et la promotion de nouveaux leaders au sein de l'organisation.		
	V.2.5	Il existe une culture et des directives écrites de responsabilisation et de transparence, avec des répercussions en cas de violation de celles-ci.		
	V.2.6	L'organisation contrôle l'efficacité de ses partenariats avec d'autres organisations tel que cela est documenté dans les rapports.		
3. Soutenabilité financière et des ressources	V.3.1	L'organisation veille à ce que ses opérations soient rentables et compétitives par rapport à des organisations similaires.		
	V.3.2	Les flux de trésorerie de l'organisation sont en adéquation avec ses exigences opérationnelles.		
	V.3.3	L'organisation gère ses actifs pour contrôler les coûts, de façon appropriée, en vue d'optimiser ses revenus et d'assurer sa viabilité financière.		
	V.3.4	L'organisation utilise la soutenabilité des ressources naturelles.		
	V.3.5	L'organisation génère des propositions et des concepts crédibles et démontre la rentabilité de ses projets.		
	V.3.6	L'organisation est supportée par une base de ressource diversifiée sans dépendre d'une seule source de financement.		
	V.3.7	L'organisation a des ressources locales identifiées pour compléter les financements des donateurs étrangers.		
	V.3.8	L'organisation dispose de stratégies et de mécanismes en adéquation avec ses principaux domaines de programme qui lui permettent de générer des revenus durables pour une partie de ses coûts d'exploitation.		
	V.3.9	La stratégie de financement de l'organisation est liée au plan stratégique avec pour objectif d'assurer la continuité des programmes centraux.		
	V.3.10	Le processus de financement de l'organisation est intégré avec le système d'administration financière et est contrôlé et régulé sur une base permanente.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
3. Soutenabilité financière et des ressources (suite)	V.3.11	L'organisation dispose de personnel qualifié et de systèmes en place pour accéder, gérer et rendre compte de ressources émanant de divers sources de donation.		
	V.3.12	Les coûts de financement de l'organisation, exprimés en pourcentage des coûts de programme, sont compétitifs par rapport à ceux d'organisations similaires.		
	V.3.13	L'organisation veille à ce que ses coûts de fonctionnement et de prestation de services soient rentables et compétitifs par rapport à ceux d'organisations similaires.		
	V.3.14	Le flux de trésorerie de l'organisation est en adéquation avec les exigences opérationnelles.		
	V.3.15	L'organisation gère ses actifs pour contrôler les coûts et, comme approprié, pour générer des revenus afin d'assurer la viabilité financière.		
	V.3.16	L'organisation dispose d'une politique claire pour l'utilisation de ses terres et actifs qui sont des sources de revenu pour l'organisation sur une population ciblée.		
	V.3.17	Les actifs ne font pas l'objet de conflit et de litige.		
4. Soutenabilité politique	V.4.1	L'organisation est professionnellement crédible dans ses domaines de programme centraux et jouit d'une légitimité établie avec les communautés et les parties prenantes.		
	V.4.2	L'organisation est capable de mobiliser le support interne et externe pour ses programmes.		
	V.4.3	L'organisation contribue au développement, à l'environnement, à la croissance, et à l'efficacité du secteur de la société civile.		
	V.4.4	Le partenariat de l'organisation avec le gouvernement et les décideurs politiques, par le biais de la participation dans les groupes de travail et autres structures, informe les politiques et les directives dans lesquelles le programme fonctionne.		
	V.4.5	L'organisation utilise ses valeurs et perspectives de développement humain pour influencer les priorités et les directives des organisations internationales et des donateurs.		
	V.4.6	L'organisation a forgé une structure constituante loyale au sein de la communauté et jouit d'une image publique respectée.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
	V.4.7	L'organisation assiste les communautés au développement de compétences opérationnelles et de promotion des droits pour renforcer les liens avec les institutions publiques et privées.		
	V.4.8	L'organisation a la capacité de produire une justification locale des besoins et de l'efficacité de ses programmes et de les communiquer aux donateurs gouvernementaux, aux autres parties prenantes et au public.		

VI. APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

L'apprentissage organisationnel est un processus par lequel une organisation développe, capture, retient, et applique le savoir et l'apprentissage des individus au sein de cette organisation. Les connaissances individuelles et l'expérience collective sont mises en commun en vue d'améliorer la performance de l'organisation. Un volume de connaissances aussi important que possible est collecté (par écrit ou enregistré dans un autre support), partagé, et conservé pour usage ultérieur. Les processus de collaboration par le biais des communautés de la connaissance aident la création, le partage, l'adaptation, et l'utilisation des connaissances.

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
1. Stratégie d'apprentissage organisationnelle	VI.1.1	L'organisation dispose d'une stratégie d'apprentissage qui souligne comment le savoir qui est essentiel pour les prises de décisions et le respect des priorités sera renforcé, maintenu, et appliqué.		
	VI.1.2	Les dirigeants communiquent une priorité sur le partage du savoir et l'apprentissage sous forme de messages écrits et/ou verbaux.		
	VI.1.3	Les dirigeants allouent des ressources humaines, matérielles et financières pour supporter la stratégie d'apprentissage organisationnelle.		
	VI.1.4	Les dirigeants gratifient et reconnaissent le personnel qui aide les autres, documente et partage l'apprentissage, et innove.		
	VI.1.5	Les dirigeants montrent comment les données de suivi et d'évaluation et les autres processus d'apprentissage sont utilisés pour prendre des décisions.		
	VI.1.6	Les dirigeants utilisent activement les processus et outils de partage.		
2. Processus de réflexion critique	VI.2.1	Le personnel et les dirigeants analysent et réfléchissent sur les expériences et les données pour les prises de décision relatives aux pratiques de gestion et de programmation.		
	VI.2.2	Le personnel et les dirigeants réfléchissent régulièrement sur les projets, les programmes, et les stratégies avant, pendant, et après leur mise en œuvre et documentent les leçons apprises et les meilleures pratiques.		
	VI.2.3	L'organisation intègre les leçons apprises et les meilleures pratiques dans des pratiques organisationnelles et des activités de programme.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
3. Documentation, stockage et partage des connaissances	VI.3.1	Le personnel gère activement la base de connaissances en créant des produits de connaissance, en collectant des produits de connaissance créés extérieurement, et en actualisant les produits.		
	VI.3.2	La connaissance documentée est mise en forme de façon à présenter les informations les plus pertinentes aux audiences cibles.		
	VI.3.3	Tout le personnel accède facilement à la base de connaissance et peut la compléter indépendamment de son niveau de responsabilité.		
	VI.3.4	Le stockage et le partage des technologies appropriées à l'emplacement, aux ressources, et aux capacités des utilisateurs sont mis en place.		
	VI.3.5	Les connaissances sont partagées en externe avec des organisations analogues, des donateurs, et des participants afin qu'ils puissent utiliser les connaissances de l'organisation pour améliorer leurs pratiques.		
4. Communautés de pratique	VI.4.1	L'organisation a mis en place des processus et des outils pour aider les employés à communiquer entre eux afin de demander et de fournir de l'assistance.		
	VI.4.2	Le personnel partage et collabore au sein des communautés de pratique pour échanger des informations, discuter des challenges, développer les meilleures pratiques et innovations.		
	VI.4.3	Le personnel applique les connaissances acquises des communautés de pratique.		
	VI.4.4	L'organisation participe activement à des réseaux d'organisations analogues pour développer conjointement les meilleures pratiques sectorielles.		

VII. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La gestion des ressources humaine est la fonction organisationnelle qui traite des questions relatives aux personnes telles que le salaire, l'embauche, la gestion des performances, la sécurité, le bien-être, les indemnités, la motivation des employés, la communication, l'administration, la formation, et la spiritualité. La gestion des ressources humaines applique une approche cohérente aux éléments les plus réputés de l'organisation : les personnes qui contribuent individuellement et collectivement à la réalisation des objectifs de l'organisation. Les employés de l'organisation doivent avoir les compétences, la motivation, et l'opportunité d'apporter la plus grande contribution qu'ils sont capables de fournir à l'organisation et dont elle a besoin. Ils doivent également être organisés et se concerter de la façon la plus favorable pour arriver à des résultats productifs.

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
1. Capacité des ressources humaines	VII.1.1	L'organisation dispose d'un nombre adéquat de personnel de qualité pour réussir à exécuter les tâches et les programmes et réaliser la mission de l'organisation.		
	VII.1.2	L'organisation est capable d'attirer et de retenir le personnel qualifié pour atteindre ses buts.		
	VII.1.3	L'affectation du personnel de l'organisation comprend une représentation juste de l'identité des groupes de personnes qu'elle sert et des communautés dans laquelle l'organisation travaille.		
	VII.1.4	L'organisation prête attention aux problèmes spécifiques des femmes et autres groupes marginalisés dans ses politiques et pratiques.		
	VII.1.5	Le personnel s'investit pleinement dans la mission de l'organisation.		
	VII.1.6	Le personnel considère que l'organisation fournit un environnement de travail sécurisé et sain.		
	VII.1.7	L'organisation a la capacité en ressources humaines pour créer des programmes innovateurs et concrets qui répondent aux besoins des bénéficiaires.		
2. Systèmes de gestion des ressources humaines	VII.2.1	L'équipe de gestion des ressources humaines est dirigée par une personne qualifiée et expérimentée.		
	VII.2.2	L'organisation affecte du personnel qualifié pour gérer chacune de ses principales unités opérationnelles.		
	VII.2.3	Les politiques et les procédures de ressources humaines reflètent les valeurs et les principes de l'organisation.		
	VII.2.4	Les politiques et les procédures de ressources humaines sont documentées et accessibles au personnel.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
	VII.2.5	Les politiques et les procédures de ressources humaines sont basées sur les lois sociales locales et contiennent des parties spécifiques pour protéger les droits de tous les individus, comprenant le harcèlement sexuel, le népotisme, et le conflit d'intérêt.		
	VII.2.6	Les politiques et procédures de ressources humaines sont appliquées de façon juste et cohérente.		
	VII.2.7	Les politiques et procédures de l'organisation sont régulièrement contrôlées et modifiées, tel que requis, avec des suggestions/commentaires du personnel.		
3. Recrutement et affectation du personnel	VII.3.1	Il existe des descriptions précises et actualisées de la fonction de chaque employé et bénévole basé sur la mission de l'organisation et les exigences du poste.		
	VII.3.2	Le processus de recrutement est documenté, transparent, et compétitif.		
	VII.3.3	Les critères de sélection du personnel et des bénévoles correspondent aux exigences du poste et aux besoins de l'organisation.		
	VII.3.4	L'organisation fournit à chaque nouvel employé une orientation sur ses principes directeurs, valeurs, et programmes.		
	VII.3.5	Des fichiers personnels confidentiels sont conservés pour chaque employé contenant des lettres d'offre, augmentations de salaire, promotions, etc.		
	VII.3.6	Chaque employé peut accéder à son fichier personnel sur la base du droit du travail local ou de la pratique acceptée.		
	VII.3.7	L'organisation fournit à son personnel les ressources adéquates pour effectuer son travail.		
	VII.3.8	Les descriptions des fonctions font l'objet d'une discussion entre l'employé et le responsable de mission et sont modifiées comme requis selon une procédure définie.		
4. Rémunération et prestations	VII.4.1	L'organisation a mis en place une procédure pour déterminer l'échelle des salaires et la réexaminer de façon périodique.		
	VII.4.2	Les salaires et prestations sont basés sur la mission et les principes de l'organisation et se doivent d'être compétitifs par rapport à des organisations similaires du pays ou de la région.		
	VII.4.3	La rémunération et l'ensemble des prestations sont conformes aux dispositions du droit du travail national.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
5. Systèmes de gestion des performances	VII.5.1	Le personnel travaille avec les superviseurs pour déterminer leurs propres plans de travail et estime que les plans représentent de façon appropriée leurs responsabilités.		
	VII.5.2	Les objectifs de performance au travail sont stimulants et sont pour le personnel une opportunité de faire preuve d'initiative et de créativité.		
	VII.5.3	Un système documenté et fonctionnel guide le feedback de performance régulier et systématique, les sessions de mentorat, et les appréciations annuelles pour le personnel et les bénévoles.		
	VII.5.4	Un système documenté, fonctionnel, et régulièrement mis à jour guide la reconnaissance et la récompense du personnel et des bénévoles, comprenant les promotions et autres gratifications.		
6. Développement du personnel	VII.6.1	Tous les employés ont le sentiment d'avoir une bonne opportunité de promotion.		
	VII.6.2	Les opportunités de promotion sont annoncées et identifient clairement la fonction et les compétences requises.		
	VII.6.3	L'organisation dispose d'un système documenté pour promouvoir le développement de chaque membre du personnel et des mécanismes pour le suivi des utilisations des nouvelles capacités.		
	VII.6.4	Le personnel dispose d'un plan de développement lié à la réalisation de la performance individuelle et aux objectifs de l'organisation.		
	VII.6.5	Les objectifs de développement du personnel comprennent les opportunités de promotion, l'apprentissage sur le lieu de travail, le mentorat, et les conseils des collègues ainsi que les formations.		
	VII.6.6	Les options de déroulement de carrière et les opportunités internes et externes de renforcement des compétences sont offertes à l'ensemble du personnel.		
	VII.6.7	L'organisation dispose d'un budget pour le développement et la formation du personnel.		

COMPOSANT	DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
7. Résolution des griefs et gestion des conflits	VII.7.1	L'équipe de direction accueille volontiers les opinions d'un large panel d'employés dans les discussions et décisions.	
	VII.7.2	L'organisation utilise une procédure de règlement des griefs et de résolution de conflits documentée à laquelle le personnel et les bénévoles peuvent avoir facilement accès.	
	VII.7.3	La procédure de règlement des griefs et de résolution des conflits garantit une confidentialité raisonnable à ceux qui sont impliqués et le personnel et les bénévoles l'utilisent en toute sécurité.	

VIII. GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET PHYSIQUES

Pour les besoins de ce document, les ressources financières représentent les actifs tangibles d'une organisation. Les actifs sont les biens détenus par une société ou une organisation. Toute chose physique possédée ayant une valeur monétaire est un actif. Toutes les organisations ont la responsabilité d'exercer une bonne gérance des ressources que leurs donateurs leur ont confié. La bonne gérance des ressources implique la réalisation d'objectifs programmatiques de façon rentable, en s'assurant de l'existence de systèmes de régulation interne efficaces pour protéger les actifs du vol ou de l'utilisation frauduleuse, et en optimisant les bénéfices produits par l'utilisation de ces actifs.

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
1. Personnel chargé des finances	VIII.1.1	L'organisation affecte du personnel en nombre suffisant pour exécuter sa fonction financière avec un responsable désigné ayant l'expérience appropriée et les niveaux de connaissance nécessaire pour assurer ce rôle.		
	VIII.1.2	Le responsable du service financier participe à toutes les décisions affectant les changements du personnel des finances.		
2. Systèmes financiers	VIII.2.1	L'organisation tient un grand livre des comptes en bonne et due forme avec une comptabilité à double entrée.		
	VIII.2.2	Toutes les transactions financières sont enregistrées dans le grand livre des comptes, pour lequel un employé est le principal responsable.		
	VIII.2.3	Les cycles et les périodes comptables sont définis et les procédures de clôtures sont suivies.		
	VIII.2.4	L'organisation a un plan comptable qui identifie séparément tous les actifs, les passifs, les recettes, et les dépenses.		
	VIII.2.5	Le grand livre des comptes ou un livre subsidiaire classe toutes les dépenses par projet, activité, ou service.		
	VIII.2.6	Le grand livre des comptes, qu'il soit manuel ou informatisé, est sécurisé afin de garantir l'intégrité des données.		
3. Documentation et tenue de registres	VIII.3.1	Des imprimés d'écriture standard sont utilisés pour enregistrer les rentrées de fonds, les débours, et les écritures de journal dans le grand livre des comptes.		
	VIII.3.2	Tous les documents, y compris les factures originales et les approbations, qui supportent les écritures comptables sont archivés tel que requis par la législation locale et les exigences de la subvention, la période la plus longue étant prise en compte.		
	VIII.3.3	Des enregistrements de temps normalisés sont utilisés pour capturer toutes les charges de temps.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
4. Contrôle interne	VIII.4.1	L'organisation dispose de processus formels pour commander, autoriser, acheter, et recevoir des biens et services et a besoin d'une documentation normalisée pour supporter ces activités.		
	VIII.4.2	De multiples offres sont obtenues et documentées pour les achats au-dessus d'un niveau donné.		
	VIII.4.3	L'organisation dispose de processus formels pour enregistrer les rentrées d'argent et les débours et a besoin d'une documentation normalisée pour ces transactions.		
	VIII.4.4	Tous les effets de caisse et instruments financiers sont sauvegardés physiquement à tout moment.		
	VIII.4.5	L'organisation utilise un graphique d'autorisation de dépenses qui illustre les niveaux d'approbation pour tous les engagements et débours.		
	VIII.4.6	Des signataires sont désignés pour chaque compte bancaire, les cartes de signature sont archivées, et tous les comptes bancaires sont au nom de l'organisation.		
	VIII.4.7	L'organisation s'efforce de répartir les responsabilités ou dispose de contrôles supplémentaires mis en place lorsque cet objectif n'est pas réalisable.		
	VIII.4.8	L'organisation se conforme à toutes exigences d'audit externe et les résultats des audits sont mis à la disposition de toutes les parties concernées.		
	VIII.4.9	La direction organisationnelle prend une action corrective rapide et appropriée lorsque la fraude a été détectée.		
	VIII.4.10	Un rapprochement bancaire mensuel est préparé par un employé qui ne reçoit ni ne verse d'argent liquide et qui est approuvé par un cadre dirigeant.		
5. Rapports financiers	VIII.5.1	Le grand livre des comptes est utilisé en tant que base de tous les rapports financiers. Des rapports financiers réguliers internes et externes sont mis à la disposition de l'équipe dirigeante, des donateurs, et autres parties intéressées en utilisant les formats requis et selon les délais établis.		
	VIII.5.2	Les responsables des finances et du budget respectifs doivent investiguer et rapporter à la direction tout écart significatif ou soldes inhabituels relevés au cours de l'examen des résultats réels par rapport au budget.		
	VIII.5.3	La direction réagit aux écarts rapportés et prend les mesures appropriées.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
5. Rapports financiers (suite)	VIII.5.4	La trésorerie, les investissements et les créances de l'organisation ont été uniformément égales ou supérieures à son passif au cours des trois dernières années.		
	VIII.5.5	Les soldes dans tous les comptes d'actifs et sommes à payer diverses sont analysés au moins trimestriellement et les rapports sont présentés à la direction pour être examinés.		
6. Gestion des stocks	VIII.6.1	L'organisation utilise un processus manuel ou documenté qui spécifie les exigences de stockage et de tenue d'archives pour tous les articles inventoriés.		
	VIII.6.2	Tous les biens, y compris les produits de base ou le bétail, reçus ou achetés par l'organisation, sont conservés et gardés de façon convenable dans un lieu de stockage sûr et approprié.		
	VIII.6.3	Un responsable d'entrepôt contrôle la tenue d'archives, la maintenance, et la sécurité des biens stockés dans l'entrepôt.		
	VIII.6.4	L'entrepôt de stockage est surveillé de façon permanente.		
	VIII.6.5	Tous les biens entreposés sont comptés indépendamment à des intervalles prescrits et les différences significatives entre le comptage et les biens en stock sont investiguées et rapportées à la direction.		
	VIII.6.6	Toute activité d'inventaire, comprenant les marchandises reçues/envoyées et les différences de comptage de stock, sont documentées par le biais de formulaires standard et consignées dans un registre.		
	VIII.6.7	Le rapport d'inventaire est présenté à l'équipe dirigeante de l'organisation et aux donateurs par le biais de documents prescrits et dans des délais établis.		
	VIII.6.8	Le rapport d'inventaire a une filière de vérification qui permet aux examinateurs de suivre toute l'activité d'inventaire rapportée et le solde dans le registre et tout autre document de support.		
	VIII.6.9	Le stockage, l'expédition, la distribution et le rapport des biens donnés ou financés par les donateurs est réalisé en conformité avec les exigences des donateurs, lorsque cela est applicable.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
7. Biens, installation, et matériel	VIII.7.1	L'organisation est dotée d'une politique qui indique quelles acquisitions de biens doivent être capitalisées, les diverses catégories de biens, les approbations requises pour les acquisitions et les aliénations, et la durée de vie utile estimée pour chaque catégorie de biens.		
	VIII.7.2	Les installations et le matériel, acheté ou reçu en tant que donation, sont passés en charge en utilisant la dépréciation sur leurs durées de vie utiles estimées.		
	VIII.7.3	L'installation et le matériel de l'organisation sont sécurisés de façon permanente.		
	VIII.7.4	L'organisation tient des registres comptables pour ses biens, installations, et acquisitions et éliminations du matériel.		
	VIII.7.5	Les installations et les biens matériels sont comptés indépendamment à des intervalles de temps prescrits. Les résultats des comptages sont consignés, résumés, et rapprochés du registre des immobilisations. Les différences de comptage sont investiguées et portées à l'attention de la direction.		
	VIII.7.6	L'achat, l'utilisation, le stockage, et l'élimination du matériel donné ou financé par les donateurs est réalisé en conformité avec les exigences de donateurs, lorsque cela est applicable.		
8. Gestion des créances	VIII.8.1	Toutes les sommes avancées à d'autres organisations, vendeurs, ou employés sont comptabilisées en tant que créances ouvertes dans le grand livre des comptes de l'organisation.		
	VIII.8.2	L'organisation suit une politique documentée qui spécifie lorsque chaque type de créance ou avance est due.		
	VIII.8.3	La direction prend des mesures rapides pour recouvrer ou résoudre les soldes de créance ouverte.		
	VIII.8.4	Des plans présentant les sommes dues de chaque partie et les dates auxquelles les sommes ont été avancées sont préparés au moins trimestriellement, rapprochés du grand livre des comptes, et soumis à la direction pour être examinés.		
9. Etablissement du budget	VIII.9.1	Tous les responsables participent à un processus d'établissement du budget, qui fait partie intégrante du plan opérationnel.		
	VIII.9.2	Le budget annuel présente les bénéfices et les dépenses estimés et est approuvé par le Directeur général ou le comité.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
9. Etablissement du budget (suite)	VIII.9.3	Les budgets pour les projets actuels et les estimations pour les projets proposés sont incorporés dans le budget annuel et amendés lorsque cela est nécessaire.		
	VIII.9.4	Les affectations dans le processus d'établissement du budget reflètent étroitement les priorités organisationnelles.		
	VIII.9.5	Si des donateurs multiples financent un seul projet, le financement et les dépenses associées sont identifiées séparément par donateur dans les registres comptables.		
	VIII.9.6	Il existe des systèmes pour contrôler les dépenses budgétaires.		

IX. PROGRAMMATION, SERVICES ET RÉSULTATS

La section comprend les programmes, les services et les produits que les organisations fournissent à leurs parties constituantes. Ces résultats sont les indicateurs les plus révélateurs du succès et de l'efficacité de l'organisation. Les organisations doivent utiliser leurs ressources, comprenant l'expertise sectorielle, pour fournir des services de qualité à leurs parties constituantes. Outre la conception et la mise en œuvre de projets de qualité et de programmes, les organisations doivent être capables de déterminer et de mesurer l'impact de ces programmes. La participation des parties prenantes dans les fonctions du projet, particulièrement en ce qui concerne les populations traditionnellement sous-représentées, et la participation de la communauté sont mises en évidence.

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
1. Expertise sectorielle	IX.1.1	Les domaines d'expertise sectorielle de l'organisation l'aident à réaliser sa mission.		
	IX.1.2	L'organisation conserve une base adéquate de dotation en personnel pour les experts sectoriels.		
	IX.1.3	L'organisation est capable de faire appel rapidement aux consultants externes temporaires pour fournir les services techniques.		
	IX.1.4	L'organisation est reconnue publiquement pour fournir des produits et/ou des services de qualité à ses parties constituantes.		
	IX.1.5	L'organisation collabore avec d'autres acteurs de la société civile pour concevoir et mettre en place des projets avec les services complémentaires.		
	IX.1.6	L'organisation est capable d'adapter le projet et la prestation de services aux besoins évolutifs des parties constituantes.		
2. Engagement des parties prenantes du projet	IX.2.1	L'organisation dispose d'un processus participatif normalisé pour conduire les analyses des parties prenantes et le personnel du projet le met en application dans tous les projets.		
	IX.2.2	Les parties prenantes principales sont satisfaites des services, des projets et des programmes de l'organisation.		
	IX.2.3	Le personnel du projet engage activement les parties prenantes dans la conception, l'amélioration et la modification de la planification et du processus de mise en œuvre.		
	IX.2.4	L'organisation analyse et conçoit les projets sur la base de l'impact des populations non bénéficiaires ou des parties prenantes pour atténuer les conflits.		
	IX.2.5	L'organisation collabore avec les parties prenantes pour optimiser l'utilisation des ressources naturelles.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
3. Participation de la communauté	IX.3.1	L'organisation utilise proactivement le feedback de la communauté dans toutes les phases du développement et de gestion du projet en utilisant des groupes de communauté représentatifs sélectionnés en toute transparence.		
	IX.3.2	Les groupes de communauté traditionnellement sous-représentés bénéficient des activités du projet.		
	IX.3.3	Les projets se basent en général sur les connaissances locales et sur les meilleures pratiques.		
4. Développement du programme	IX.4.1	Le personnel utilise une méthode organisationnelle spécifique pour concevoir et mettre en œuvre les projets.		
	IX.4.2	Les projets conçus et mis en œuvre par le personnel soutiennent la mission, la stratégie et les principes de l'organisation.		
	IX.4.3	L'organisation utilise une approche participative et une stratégie de soutenabilité à travers les projets pour renforcer la propriété collective.		
	IX.4.4	L'organisation documente et fait respecter une norme assurant que les projets ne causent pas de dommages. Les communautés ou les populations bénéficiant du projet sont plus à l'aise financièrement qu'auparavant.		
	IX.4.5	Les projets remettent en cause les structures sociales qui limitent la participation totale, les droits ou la dignité des individus marginalisés.		
	IX.4.6	Tel qu'applicable, l'organisation fournit une gestion saine des ressources naturelles dans ses interventions.		
	IX.4.7	Tel qu'applicable, l'organisation soutient les capacités des acteurs de la société civile à promouvoir le changement social dans ses interventions.		
	IX.4.8	L'organisation intègre l'égalité des sexes dans l'élaboration des programmes.		
5. Conception et mise en œuvre du projet	IX.5.1	Le personnel développe des propositions bien rédigées, logiques en utilisant la langue du donateur.		
	IX.5.2	Le personnel développe des notes de concept pour fournir les informations requises par les donateurs.		
	IX.5.3	Le personnel soumet des propositions répondantes, opportunes (et des notes de concept comme requis) aux donateurs.		
	IX.5.4	Le personnel développe des objectifs de projet orientés vers les résultats (extrants/impact) plutôt qu'orientés vers l'activité ou les entrants.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
	IX.5.5	Le personnel développe simultanément des propositions, des budgets et des notes de budget et ses pairs analysent le projet et formulent des suggestions pour l'amélioration.		
	IX.5.6	L'organisation développe des entrants et des indicateurs d'impact pour ses projets.		
	IX.5.7	L'organisation assure le suivi de l'avancement par rapport aux indicateurs d'impact.		
6. Surveillance, évaluation et établissement de rapports	IX.6.1	L'organisation dispose de systèmes de surveillance et d'évaluation bien conçus qui fournissent des informations quantitatives et qualitatives précises et une analyse sur les processus du programmes et les résultats en rapport avec les buts et les objectifs du programme.		
	IX.6.2	La direction contrôle, évalue et établit des rapports systématiques sur les projets.		
	IX.6.3	L'organisation utilise les informations collectées des évaluations pour développer des projets plus durables.		
	IX.6.4	L'organisation utilise les données des évaluations à moyen terme pour réviser sa stratégie de projet afin de mieux réaliser les buts et objectifs du projet.		
	IX.6.5	L'organisation mesure l'impact de ses services tant sur les participants masculins que féminins.		
	IX.6.6	Le personnel du projet conduit des évaluations continues des lacunes sur la capacité des programmes existants à satisfaire les besoins des bénéficiaires et fait les ajustements tel que requis.		
7. Qualité des services	IX.7.1	L'organisation mesure la qualité du service fourni. Les services rendus sont destinés aux participants au projet concernés.		
	IX.7.2	L'organisation collecte et utilise le feedback des participants au projet sur la qualité du service afin de l'améliorer.		
	IX.7.3	La qualité de prestation de service aide l'organisation à réaliser ses stratégies et sa mission.		

GLOSSAIRE

Identité et gouvernance

Mission

Objectif primordial d'une organisation en phase avec les valeurs ou les attentes des parties prenantes.

Vision

État futur souhaité ; aspiration de l'organisation. L'attention et la concentration des membres de l'organisation doivent être portés sur la vision.

Parties constituantes

Individus, groupes et institutions formant l'univers de l'organisation et ayant le pouvoir d'influencer le développement de l'organisation.

Constitution/Statut

Ensemble des principes et des règles qui régissent une organisation, particulièrement en ce qui à trait aux droits des parties prenantes avec lesquelles ils interagissent ou qu'ils régissent.

Valeurs

Idéaux auxquels aspirent les membres d'une organisation

Gouvernance

Combinaison de processus et de structures mis en place par le conseil d'administration afin d'informer, de diriger, de gérer et de suivre les activités de l'organisation en vue de la réalisation de ses objectifs.¹

Stratégie et planification

Plan stratégique

Document pluriannuel utilisé par une organisation pour mener à bien sa mission et aligner sa structure organisationnelle et budgétaire avec les priorités organisationnelles et les objectifs. Un plan stratégique aborde quatre questions : Où en sommes-nous ? Où voulons-nous aller ? Comment y parvenir ? Comment mesurons-nous notre progression ?

Plan opérationnel

Sous-ensemble d'un plan stratégique qui décrit les voies à court terme dans lesquelles le plan stratégique sera mis en œuvre, généralement sur une période annuelle. Un plan opérationnel représente la base et la justification d'un budget de fonctionnement annuel. Les plans opérationnels comprennent généralement des objectifs, des activités, des normes de performance, des

¹ Institut des Auditeurs Internes. (2011). *The Role of Internal Auditing in Governance, Risk and Compliance*.

résultats souhaités, des exigences en personnel et en ressources, des échéanciers de mise en œuvre ainsi qu'un processus de suivi de l'avancement.

Stratégie de sortie

Plan décrivant comment un programme prévoit de retirer tout ou une partie de ses ressources tout en s'assurant que la réalisation des objectifs du programme n'est pas compromise et que la progression du projet se poursuit.

Direction générale

Conformité

Dans le cadre des limites statutaires et des interprétations juridiques, actes par lesquels un employeur adopte des pratiques conformes à la réglementation étatique, fédérale et locale.

Exigences de conformité

Liste d'éléments demandés à une organisation en tant que disposition pour pouvoir obtenir une subvention fédérale.

Gestion du risque

Terme général décrivant le processus d'analyse du risque dans tous les aspects de gestion et d'opérations et le développement de stratégies pour réduire l'exposition à ces risques.

Plan d'urgence

Plan élaboré pour une situation spécifique dans laquelle les choses pourraient mal tourner. Les plans de secours sont souvent élaborés par les organisations qui souhaitent être préparées à toute éventualité. Souvent appelés aussi *plans de secours*, *plan du scénario le plus défavorable*, ou *Plan B*.

Relations externes et partenariats

Promotion des droits

Acte ou processus de promotion des droits ; support

Coalition

Groupe d'organisations partageant différentes ressources et convenant de travailler avec un programme ou renforçant une mission spécifique en travaillant ensemble sur une période de temps spécifiée.

Réseau

Groupe d'individus ou d'organisations établis en groupement sur des bases communes clairement identifiées pour échanger des informations et/ou entreprendre des activités communes.

Alliance

Association visant à promouvoir les intérêts communs des membres.

Partenaires

Organisations établissant des liens d'engagement mutuel fondés sur une vision partagée et un esprit de solidarité.

Soutenabilité

Soutenabilité organisationnelle

Capacité à gérer de façon continue les forces externes et internes de façon à préserver et/ou recréer les structures organisationnelles principales requises pour mener à bien la mission de l'organisation.

Soutenabilité financière et de ressources

Capacité à gérer de façon continue les changements au niveau des rentrées de ressources et des systèmes de gestion financière de façon à préserver et/ou recréer les systèmes organisationnels principaux et capacité à programmer les activités.

Soutenabilité programmatique

Capacité à gérer de façon continue les changements au niveau des programmes de façon à préserver et/ou recréer les systèmes et les structures requis pour la capacité à programmer les activités.

Soutenabilité politique

Capacité à gérer de façon continue les changements au niveau de l'image publique, des réseaux fonctionnels, de la crédibilité financière et de la légitimité avec le groupe d'employés représentés et les parties prenantes de façon à préserver et/ou maintenir la capacité de mener à bien la mission de l'organisation.

Apprentissage organisationnel

Meilleure pratique

Technique, méthodologie, processus ou activité étant reconnu comme le moyen le plus efficace et le plus performant pour obtenir de façon fiable un résultat souhaité.

Communauté de pratique

Groupe d'individus apprenant ensemble avec un intérêt professionnel commun en partageant les informations et les expériences, en résolvant les problèmes et en développant des pratiques novatrices et exemplaires. Egalement connu sous le nom de *communauté de la connaissance*.

Processus de réflexion critique

Méthode de réflexion et d'analyse qui transforme les informations et l'expérience en savoir utile. Les leçons apprises peuvent ensuite servir de base aux décisions opérationnelles et programmatiques. Des exemples comprennent les analyses périodiques de projet, les réflexions de partenariat, les analyses après action et les évaluations à moyen terme et finales.

Produit de la connaissance

Forme écrite ou toute autre forme de documentation contenant des informations utilisées pour le partage et l'apprentissage. Des exemples comprennent les études de cas, les documents d'apprentissage, les manuels de formation et les rapports audio-visuels.

Base de connaissances

Ensemble en constante évolution des connaissances documentées d'une organisation qui lui sont indispensables pour mener à bien ses fonctions. Une base de connaissance est fondée sur l'expérience et l'expertise et doit être facilement accessible à tout le personnel et organisée de façon rationnelle.

Processus d'apprentissage

Pratique à travers laquelle un individu, un groupe ou une organisation acquiert le savoir. Des exemples comprennent le suivi, les évaluations, les estimations et les analyses après action.

Partage des processus et des outils

Mécanismes aidant un groupe de personnes à échanger des informations, des compétences ou de l'expertise. Des exemples de processus de partage comprennent la réflexion critique, les aides des pairs, le mentorat et les visites d'apprentissage. Des exemples de partage d'outils comprennent les technologies telles que les listes de diffusion et les fichiers d'adresse électroniques, le logiciel d'enregistrement numérique, les sites web interactifs et les blogs. Voir également : *Stockage et partage des technologies*.

Technologies de stockage et de partage

Dispositifs permettant de stocker et d'accéder aux informations et aux connaissances enregistrées. Des exemples comprennent les disques partagés, l'internet (sites web), les intranets, les bases de données, les téléphones cellulaires, les enregistrements audio électroniques et visuels et les bibliothèques de documents électroniques ou de copie papier.

Gestion des ressources humaines

Personnel

Partie de la gestion des ressources humaines qui concerne la dotation en personnel, l'orientation et le bien-être (émotionnel et physique) des employés d'une organisation.

Manuel des politiques et des procédures de ressources humaines

Document qui définit les politiques et les procédures relatives aux questions de gestion du personnel dans une organisation.

Politique

Institution formelle et documentation de sens commun et directives de courtoisie établies par les cadres ou les parties prenantes d'une organisation. Elle définit des limites claires pour l'employé/l'employeur concernant un ensemble de questions qui peuvent se poser dans le contexte de l'environnement de travail.

Compensation

Primes d'intéressement en sus du salaire qu'une organisation verse pour attirer et retenir les employés de qualité. Les systèmes de rémunération varient généralement d'une organisation à une autre voire même d'une industrie à une autre et peuvent inclure la couverture d'assurance (santé, vie, accident), les congés prolongés, les plans de retraite ou de pension, le soutien éducatif, etc.

Népotisme

Pratique par laquelle une personne en position d'autorité favorise les membres de sa famille, qu'ils soient liés par le sang, le mariage ou tout autre rapport filial indépendamment du niveau de compétence, de la capacité, de l'adéquation ou de tout autre critère objectif, particulièrement en ce qui concerne l'embauche, l'administration de prestations, la discipline ou la promotion du personnel dans une organisation.

Groupes d'identité

Différents sous-groupes sociaux ou culturels existant dans un environnement ou un contexte géographique d'une organisation. Ces groupements peuvent être basés sur la race, la religion, le genre, la citoyenneté, la classe, la caste etc.

Gestion des ressources financières et physiques

Capital

Tout bien possédé ayant une valeur monétaire ou d'échange.

Capitalisé

Acquisition de biens considérés comme des actifs étant donné qu'ils ont une valeur et une utilisation à long terme (plus d'un an).

Instruments de trésorerie

Pour les besoins de cet outil, ce terme se réfère à la monnaie papier, aux chèques, aux documents d'autorisation de transfert, aux pièces et aux ordres ou promesses écrits à payer qui sont payables au porteur.

Comptabilité à double entrée

Utilisation du solde débit et crédit pour enregistrer chaque transaction financière. Les débits et crédits sont utilisés comme suit :

CLASSIFICATION	DÉBIT	CRÉDIT
Actif	Augmentation	Diminution
Passif	Diminution	Augmentation
Revenu	Diminution	Augmentation
Dépense	Augmentation	Diminution
Actifs nets (valeur nette)	Diminution	Augmentation

Instruments financiers

Ordres ou promesses écrits pour payer des sommes d'argent.

Grand livre des comptes

Livre d'écriture finale dans lequel sont enregistrées les transactions financières d'une entité.

Risque assurable

Risque pour lequel un montant en dollars exposé à des dommages ou pertes potentiels peut être logiquement estimé et pour lequel la protection contre cette éventualité peut être obtenue à un coût raisonnable pour l'organisation.

Contrôle interne

Processus, affecté par un comité de directeur d'une entité, gestion et autre personnel, conçu pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs dans les catégories suivantes :

Efficacité et rendement des opérations

Fiabilité du reporting financier

Conformité avec les lois et règlements applicables

Inventaire

Biens non durables, tangibles ou bétail élevé pour la consommation dans le déroulement normal de l'activité, pour la distribution aux participants du programme ou pour revente.

Biens, installation et équipement

Propriété durable, tangible d'une entité ayant des avantages durables. Connus également sous le nom de *capitaux fixes*. (Pour le CRS, les capitaux fixes sont les biens qui ont des durées de vie utiles de trois ans ou plus et dont le prix est fixé à 5 000 \$ ou plus.)

Sommes à recevoir

Montants dus par d'autres parties.

Programmation, services et résultats

Do no harm (ne pas causer de dommages)

Cadre d'analyse contextuelle développé par Mary Anderson à l'Institut Collaborative for Development Action (CDA). Cette approche est utilisée dans le but de garantir que les projets ne causent pas de dommages involontaires aux participants ou aux groupes qui constituent le programme.

Sectoriel

Se réfère à un domaine programmatique de travail. Un secteur est un domaine d'élaboration de programme, tel que la consolidation de la paix, l'eau et l'assainissement, ou l'éducation.

Extrant

Un extrant est le résultat d'une activité spécifique. Une activité de formation réalisera un extrant de 200 personnes formées dans un nouveau domaine de connaissance. Le CRS définit les extrants comme les « biens, les services, les connaissances, les compétences, les attitudes, l'environnement propice ou les évolutions de politique, qui non seulement sont fournis par le projet (comme le produit des activités entreprises) mais également reçus, de manière concrète et démontrable, par les bénéficiaires et les participants visés du programme. »

Impact

Mesure d'un changement durable d'un projet sur un groupe constituant. Cette mesure ne contrôle pas si une activité spécifique a été accomplie. Elle mesure plutôt si une activité accomplie a entraîné un changement durable.

Porte-parole

Capacité d'un groupe à s'exprimer pour soutenir ou recommander un plan d'action dans une tribune publique.

Intégration de la dimension de genre

Stratégie globalement acceptée pour promouvoir l'égalité des sexes.

L'intégration consiste à s'assurer que les perspectives de genre et l'attention portée à l'égalité des sexes sont au cœur de toutes les activités, y compris la défense des intérêts/le dialogue, la planification de programme, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation.

Projet

Ensemble d'actions planifiées, interdépendantes réalisant des objectifs définis avec un budget défini et dans une période de temps spécifique.

Programme

Système de services, opportunités ou projets conçu pour répondre à un besoin social.

Parties prenantes

Individus, groupes et institutions importants pour le projet ou ayant une influence sur sa réussite.

Analyse des parties prenantes

Analyse des besoins des parties prenantes clés en matière de conception et de mise en œuvre du projet. Elle permet de connaître précisément qui sont les acteurs clés du projet et leur niveau d'intérêt ou d'influence.

Participant au projet

Personne qui participe à un projet. Cette personne peut être un bénéficiaire du projet qui reçoit des services et/ou utilise les produits développés dans le projet, comme par exemple un enfant qui reçoit un repas chaud à l'école à titre de participation. De la même manière, un participant au projet peut être quelqu'un qui est impliqué dans un projet mais n'en tire pas d'avantage direct, par exemple les enseignants impliqués dans le contrôle de l'assiduité des étudiants dans un projet d'éducation d'assistance alimentaire.

Développement humain

Se réfère au processus biologique, psychologique et économique conduisant à la maturité. Il se réfère également à la qualité de vie ou au niveau de vie d'un groupe ou d'une population donné.

Bénéficiaire

Personne qui reçoit un bénéfice direct en participant à un projet.

ANNEXE 1

EXEMPLE D'APERÇU DE TERMES DE RÉFÉRENCE²

Profil organisationnel (mandat, historique, cadre opérationnel, participants au programme ciblés, financement, résultats obtenus)

Considérations générales (contexte global, régional, national, développements impactant l'environnement externe)

Raisons pour lesquelles l'organisation mène une évaluation de la capacité organisationnelle (objectifs de l'évaluation, gestion des risques, occasion d'apprentissage, autre valeur ajoutée)

Champ d'application et centre d'attention (questions générales et spécifiques à évaluer)

Participation (mappage de la participation par le personnel, les bénévoles, les membres de la commission)

Participation des parties prenantes (mappage de la participation par les participants au programme, les donateurs, les partenaires, autres parties prenantes)

Responsabilisations et responsabilités (délimitation des rôles de l'équipe de gestion de l'organisation et de l'équipe d'évaluation)

Processus d'évaluation de la capacité organisationnelle (indication extensive de la méthode d'évaluation, du plan de travail)

Exigences du rapport (lignes directrices du rapport)

Résultat attendu (échancier du plan de travail et de l'exécution du rapport, rapport du processus en cours)

Qualifications de l'équipe d'évaluation (expérience, expertise, compétences linguistiques)

² Source : Canadian International Development Agency. (2006). *Organization Assessment Guide*. Gatineau, Québec.

ANNEXE 2

FORMAT DE PLAN D'ACTION

Pour chaque énoncé de problème, composer un objectif puis remplir le diagramme avec les détails spécifiques de la méthode de réalisation de l'objectif.

Énoncé du problème :

Objectif :

ACTIVITÉS	APPROCHE	TRANCHE DE TEMPS	PERSONNES RESPONSABLES	RESSOURCES	S&E	CHAMPION

Énoncé du problème : description de la faiblesse organisationnelle identifiée

Objectifs : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Adaptés à la Réalité, limités dans le Temps (SMART) ; un commentaire concis sur ce que l'effort d'amélioration et de renforcement des capacités est censé apporter, et comment l'organisation envisage de mettre en œuvre l'amélioration³

Activités : mesures ou activités spécifiques nécessaires pour atteindre chaque objectif

Approche : processus qui sera utilisé dans le renforcement des capacités, tel que le coaching, la réorganisation des formations ou l'achat de logiciels

Tranche de temps : durée et délais pour chaque action

Personnes responsables : individus ou unités de travail responsables de la mise en œuvre des activités

Ressources : ressources humaines, financières et matérielles nécessaires pour atteindre chaque objectif

S&E : indicateurs de suivi et d'évaluation permettant d'évaluer la réalisation de chaque objectif

Champion : chef, ou superviseur, qui apportera son aval et ses conseils à un niveau supérieur à l'effort d'amélioration

³ Catholic Relief Services. (2004). *ProPack I* (page 186). Baltimore, Maryland : Hahn, S., Sharrock, G., et Stetson, V.

ANNEXE 3

EXEMPLE DE FORMAT DE RAPPORT DE SUIVI DE PLAN D'ACTION

Date d'analyse du plan d'action :

Participants :

Introduction

(Une page maximum, décrire l'événement, ses objectifs et les principaux résultats.)

Progrès accompli depuis la dernière évaluation de la capacité organisationnelle

(Décrit le progrès par rapport au dernier plan d'action dans un ou plusieurs des neuf domaines de capacité sur la base des indicateurs. Lister les obstacles rencontrés et les nouvelles opportunités.)

Domaines dans lesquels il faut travailler

(Décrire les besoins identifiés et résumer les points de discussion par les domaines de capacité qui ont été abordés. Décrire les nouvelles actions à conduire pour mettre en œuvre le plan d'action)

Suivi

(Décrire les mesures permettant d'institutionnaliser davantage l'évaluation régulière de la capacité organisationnelle, pour intégrer le plan d'action dans un plan de mise en œuvre annuel supportant le plan stratégique.)

Pièces jointes

(Copie du dernier plan d'action, plan d'action révisé, etc.)

RÉFÉRENCES

- Bloom, E., Kinghorn, M. et Kummer, B. (2006). *Understanding Organizational Assessments*. Impact Alliance. Extrait de http://www.impactalliance.org/ev_en.php?ID=7442_201&ID2=DO_TOPIC
- Bloom, E. et Levinger, B. *A Simple Capacity Assessment Tool (SCAT)*. Extrait de <http://www.gdrc.org/ngo/bl-scat.htm>
- Canadian International Development Agency. (2006). *Organization Assessment Guide*. Ottawa, Canada. Extrait de [http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview6/\\$file/OA%20Guide-E.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview6/$file/OA%20Guide-E.pdf)
- Caritas Europa. (2002). *SODA Guidelines for Self-Assessment : Strategic Planning*. Extrait de <http://www.caritas-europa.org/module/FileLib/SelfAssessmentGuidelinesStrategicPlanning.pdf>
- Catholic Relief Services. (2007). *AIDSRelief Internal Control Questionnaire*. Baltimore, Maryland.
- Catholic Relief Services. (2008). *Capacity Building Guidance: Guidelines and Tools for Getting the Most from Your Technical Assistance*. Baltimore, Maryland : McCorkle, C. et Norem, R. Extrait de http://www.crsprogramquality.org/storage/pubs/me/CapacityBuilding_french_final.pdf
- Catholic Relief Services. (2008). *Integral Human Development (IHD): The Concept and the Framework*. Baltimore, Maryland : Burpee, G., Heinrich, G., and Zemanek, R. Extrait de <http://www.crsprogramquality.org/storage/pubs/general/IHD%20Brochure.pdf>
- Catholic Relief Services. (2007). *Internal Control Policy*. Baltimore, Maryland.
- Catholic Relief Services. (2007). *Internal Control Procedure and Accompanying Checklists*. Baltimore, Maryland
- Catholic Relief Services. (2004). *ProPack, The CRS Project Package*. Baltimore, Maryland : Hahn, S., Sharrock, G., et Stetson, V.
- Catholic Relief Services. (2007). *ProPack II, The CRS Project Package*. Baltimore, Maryland : Hahn, S., Leege, D., Reynolds, D., Sharrock, G., et Stetson, V. Extrait de <http://www.crsprogramquality.org/storage/pubs/me/propackII.pdf>
- Collison, C. et Parcell, G. (2004). *Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations*. Sussex de l'Ouest, R.-U. : Capstone

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1994). Internal Control Integrated Framework. New York, NY : AIPCA. Disponible sur <http://www.coso.org/IC-IntegratedFramework-summary.htm>
- Community Clinics Initiative. (2011). *A Report on the Community Clinics Initiative: Building Capacities Self-Assessment Survey*. San Francisco, Californie : Cheplick, T., Hele, K., Howard, K., et Sheridan, R. Extrait de <http://www.communityclinics.org/content/general/detail/1035>
- Education Development Center and PACT, Inc. (2006). *POET User's Manual: Participatory Organizational Evaluation Tool*. Extrait de <http://www.comminit.com/global/node/201165>
- Fogg, C.D. (1994). *Team Based Strategic Planning: A Complete Guide to Structuring, Facilitating and Implementing the Process*. New York, NY : AMACOM
- James, R. (2000) *Power and Partnership: Practical Experiences of NGO Capacity-Building*. NGOMPS No. 12, Oxford : INTRAC
- James, R. (1994). *Strengthening the Capacity of Southern NGO Partners: A Survey of Current Northern NGO Approaches*. International NGO Training and Research Center. INTRAC occasional papers series, vol. 1, no. 5. Oxford : INTRAC.
- Johnson Center at Grand Valley State University. *Nonprofit Good Practice Guide*. Extrait de <http://www.npgoodpractice.org/good-practice>
- Johnson, G., Scholes, K. et Whittington, R. (2005.) *Exploring Corporate Strategy (7th ed.)* Essex, R.-U. : Financial Times/Prentice Hall
- Lusthaus, C., M.H. Adrien, G. Anderson, F. Carden, et G.P. Montalvan. (2002). *Organizational Assessment: A framework for improving performance*. Ottawa/Washington D.C. : International Development Research Centre and Inter-American Development Bank.
- Management Sciences for Health. (2010). *Challenges Encountered in Capacity Building: Review of Literature and Selected Tools*. Cambridge, Massachusetts : Bennett, R., Desai, S., Ford, S., et Rains, E. Extrait de <http://www.msh.org/resource-center/publications/upload/PP10-English-web-final-16Jun.pdf>

- NGO Manager. *Organizational assessment tools bibliography*, Extrait de http://www.ngomanager.org/dcd/2_Organisational_Development/Organisational_Assessment/
- Pact, Inc. (2009). *A New Vision for a New Decade. Effective HIV and AIDS Capacity Building: Critical Components to Advance the Field*. Washington, D.C. : Cornman, H., Mott, P et Reeves, M. Extrait de <http://www.pactworld.org/galleries/resource-center/A%20New%20Vision%20for%20a%20New%20Decade.pdf>
- Sarriot, E. 2002. "The Child Survival Sustainability Assessment (CSSA): For a shared sustainability evaluation methodology in child survival interventions." *Child Survival Technical Support*. Calverton, Maryland : ORC Macro.
- Tearfund. (2003). *Capacity Self Assessment (CASA) Tool*. Teddington, R.-U. Extrait de http://tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Roots/English/CASA/CASA_E-part2.pdf
- United Nations Development Program. (2009). *Capacity Development: A UNDP Primer*. New York, NY Extrait de http://www.humanitarianforum.org/data/files/resources/742/en/CDG_PrimerReport_web1.pdf
- UNESCO International Institute for Capacity Building in Africa. (2006). *Capacity Building Framework*. Addis Ababa, Ethiopie : Matchi, Atsushi. Extrait de <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001511/151179eo.pdf>
- United States Agency for International Development. (2010). *Human and Institutional Capacity Development Handbook*. Washington, D.C. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADT442.pdf
- World Learning Inc. (1995). *Institutional Assessment Instrument*. Brattleboro : World Learning
- WWF International. (2003). *A Guide to the WWF Organizational Assessment Process*. Gland, Suisse.

Lectures recommandées

The Community of Practice Wiki, avec des ressources sur les communautés de pratique. <http://cpsquare.org/wiki/Welcome>

Free Management Library. *Une collection de liens et d'articles sur la gestion des ressources humaines*. http://managementhelp.org/hr_mgmt/hr_mgmt.htm.

Knowledge Management for Development, informations sur la gestion des connaissances, y compris les événements, les ressources et la communauté de pratique. www.km4dev.org

The Society for Human Resource Management. Modèles, outils et publications sur des sujets de ressources humaines. <http://www.shrm.org/Pages/default.aspx>

UN Women: United Nations Entity for Gender Advancement and the Empowerment of Women. Outils permettant d'intégrer la dimension des genres. <http://www.un.org/womenwatch/osagi/gendermainstreaming.htm>

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

