

l'Évaluation de la Capacité Organisationnelle (OCA) du Réseau National des Associations de Survivants d'Ébola de Guinée "RENASEG" (Conakry, le 21-23 Mars 2017)

Quelques mots clés et concepts importants sur le thème du développement organisationnel

« Vous ne pouvez pas prétendre qu'il existe une formule magique de développement organisationnel. Il n'y a pas de « dix choses à faire » pour résoudre les problèmes organisationnels. Le DO dépend sur les gens et leurs personnalités. Il n'y a pas de résolution sauf par l'interaction entre les gens et la gestion de jour à jour. Ne jamais faire semblant que DO fait disparaître tous les problèmes. »

Advancing Partners & Communities

Advancing Partners & Communities (APC) est un accord de coopération de cinq ans financé par l'Agence des Etats-Unis pour le Développement International en vertu de l'Accord n° AID-OAA-A-12- 00047, à compter du 1er octobre 2012. L'APC est mis en œuvre par JSI Research & Training Institute, Inc. en collaboration avec FHI 360. Le projet est axé sur la promotion et le soutien de programmes communautaires qui visent à améliorer la santé globale des communautés et à agir sur d'autres aspects liés à la santé, en particulier en relation avec la planification familiale. APC fournit la direction globale pour la programmation en fonction des communautés, exécute et gère les petites et moyennes sous-subsventions, soutient la réforme de l'approvisionnement en préparant des subventions en vue de leur signature par l'USAID, et renforce les capacités techniques des organisations pour la mise en œuvre de programmes efficaces.

JSI RESEARCH & TRAINING INSTITUTE, INC.

1616 Fort Myer Drive, 16th Floor

Arlington, VA 22209 USA

Phone: 703-528-7474

Fax: 703-528-7480

Email: info@advancingpartners.org

Web: advancingpartners.org

Contenu de ce document

La nature du travail en DO

Gouvernance

Gouvernance

Énoncés de mission et de vision

Développement organisationnel

Planification stratégique

Planification opérationnelle

Développement des ressources

Stratégie de communication

Ressources humaines

Gestion des ressources humaines

Les descriptions d'emploi

Gestion financière

Gestion financière pour les ONG

Gouvernance

La façon dont une organisation prend des décisions est une question critique qui affecte son efficacité. Un conseil d'administration solide et une structure de gouvernance bien conçue peuvent aider une organisation à faire face à des crises critiques liées au programme, au personnel et au financement. D'autre part, de nombreuses organisations dont les conseils sont faibles et inefficaces ne sont pas efficaces à long terme, malgré la solidité de leurs programmes, la santé de leur base de financement ou la compétence de leur personnel.

Les relations entre membres du conseil et le personnel contribuent ou sapent l'efficacité d'une organisation. Les organisations les plus efficaces construisent et nourrissent des relations de confiance entre leur conseil d'administration, leur personnel et leurs mandants en tant que fondement de la prise de bonnes décisions et de leurs mises en œuvre. La gestion responsable faite par le conseil administratif et la gestion quotidienne effectuée par le personnel sont tout aussi importantes pour l'efficacité de l'organisation.

Les structures et les politiques de prise de décision devraient refléter les valeurs de l'organisation. La gouvernance d'une organisation donne le ton à la culture organisationnelle et exprime la compréhension de l'organisation des relations de pouvoir. Le travail de DO lié à la gouvernance comprend:

- la clarification des rôles et des responsabilités du conseil,
- la négociation des relations entre le conseil et le personnel,
- l'identification et l'analyse d'oppressions telles que le racisme qui afflige l'organisation et la manière de les aborder,
- l'élaboration de systèmes et de structures de gouvernance tels que les règlements et les comités,
- le développement des compétences des membres du conseil, et
- la planification pour le développement du leadership du conseil.

La Mission (La raison d'être)

Décrivez dans une seule phrase la raison pour laquelle une organisation ou un programme existe.

Cette déclaration devrait être un outil pratique et tangible que vous pouvez utiliser pour prendre des décisions concernant les priorités, les actions et les responsabilités.

L'énoncé de mission doit...

- ...être clair et concis
- ... éviter le langage compliqué et le jargon
- ... être facilement expliqué par les autres
- ... ne pas se confondre avec un énoncé de **vision**
- ... être distinguable comme le vôtre

répondre en 1 - 5 mots

Quel type d'entité / programme? Est-ce que c'est important?

(Par exemple, est-ce que c'est un programme bénévole, un événement, une entreprise, etc.) _____

Quelle est la raison d'être de l'organisation? (À quels types de problèmes / besoins a-t-elle été créé pour y répondre?)

(Par exemple, des millions d'habitants n'ont pas accès à l'eau potable)

Comment décrivez-vous le travail dans les termes les plus généraux?

(Par exemple, fournir de l'eau potable)

Pour qui faites-vous ce travail?

(Par exemple, pour les personnes qui n'ont pas accès à l'eau potable)

Où travaillez-vous? (Limites géographiques)

(Par exemple, dans les pays moins développés économiquement)

Quelques exemples d'énoncés de mission

Charity: Water est une ONG qui travaille pour assurer l'accès à l'eau potable propre et sécuritaire aux personnes

La Vision (L'état final souhaité)

Décrivez dans une seule phrase claire et inspirante le changement à long terme qui sera le résultat de votre travail.

Cette déclaration devraient être un outil pratique et tangible que vous pouvez utiliser pour conduire votre groupe ou organisation à obtenir des résultats de qualité

L'énoncé de vision doit...

- ... être clair et concis
- ... éviter le langage compliqué et le jargon
- ... être facilement expliqué par les parties prenantes
- ne pas se confondre avec un énoncé de **mission**

Quelques questions à considérer



Qu'est-ce qu'il faut changer?

Quelles sont les problèmes principaux?



Les problèmes identifiés, pourquoi devraient-ils être résolus??

Quels sont les coûts pour les parties impliquées?



Quels sont les points forts et les atouts?

Ceux de l'organisation / programme et ceux qui sont servis



Quel est l'état final de votre rêve?

Dans un monde parfait, à quoi ressemblerait-il cet état?



À quoi ressemblerait le succès?

(Spécifiquement pour ce projet / organisation particulier)

Quelques exemples d'énoncés de vision

Dans notre ville, aucun enfant ne va se coucher affamé.

La vision de **HandsOn Network** est qu'un jour chaque personne découvrira son pouvoir de faire une différence.

Pour voir une grande liste d'exemples 'énoncés de vision :

<http://topnonprofits.com/vision---statements/>

dans les pays en développement

Hands On Network est une ONG qui inspire, équipe et mobilise les gens à prendre des mesures qui changent le monde.

Planification stratégique

La planification stratégique est une activité de gestion organisationnelle qui sert à établir des priorités, à concentrer l'énergie et les ressources, à renforcer les opérations, à s'assurer que les employés et les autres parties prenantes travaillent à atteindre des objectifs communs, à établir un accord autour des résultats escomptés et à ajuster l'orientation de l'organisation alors qu'elle réagit à un environnement changeant. Une planification stratégique efficace s'articule non seulement en fonction de l'organisation et des mesures à prendre pour progresser, mais elle s'articule aussi la façon dont elle saura si elle réussit.

Qu'est-ce que c'est, un plan stratégique?

Un plan stratégique est un document utilisé pour communiquer avec l'organisation les objectifs de l'organisation, les mesures nécessaires pour atteindre ses objectifs et tous les autres éléments critiques élaborés au cours d'un exercice de planification.

5 étapes principales:

1. Déterminer là où vous êtes. C'est plus difficile à accomplir qu'il y apparaîtrait parce que les gens se voient souvent comment ils veulent se voir, et non pas comment ils se présentent réellement aux autres.

2. Identifier ce qui est important. Concentrez-vous sur les résultats souhaités au fil du temps de votre organisation. Cela définit la direction de l'organisation à long terme et définit clairement la mission (objectifs, services, etc.) et la vision (conceptualisation de ce que l'avenir de votre organisation devrait ou pourrait être).

3. Définir ce que vous devez atteindre. Définissez les objectifs attendus qui indiquent clairement ce que votre organisation doit accomplir pour traiter les problèmes prioritaires.

4. Déterminer qui sera responsable. L'attribution de la responsabilité est essentielle pour obtenir des résultats. Les stratégies, les plans d'action et les budgets sont des étapes du processus qui communiquent clairement comment vous allez allouer du temps, du capital humain et de l'argent pour traiter vos priorités et atteindre vos objectifs définis.

5. Réviser. Réviser. Réviser. Le processus de planification ne se termine jamais. Pour vous assurer que le plan fonctionne comme prévu, vous devez réviser régulièrement votre processus et raffiner votre plan si nécessaire. Nous suggérons que vous révisiez votre plan au moins une fois par trimestre.

Planification opérationnelle

Un plan opérationnel est un plan détaillé décrivant clairement comment une équipe ou un département contribuera aux objectifs stratégiques de l'organisation.

La planification opérationnelle est le processus de planification qui traduit les buts et objectifs stratégiques en objectifs tactiques. Il décrit les indicateurs de réussite et les conditions de réussite et explique comment ou quelle partie d'un plan stratégique sera mise en œuvre pendant une certaine période de temps (Dans le cas d'un plan opérationnel dans le secteur commercial, le calendrier du plan opérationnel est souvent aligné sur l'exercice fiscale). Un plan opérationnel est la base et la justification d'une demande annuelle de budget. Par conséquent, un plan stratégique quinquennal nécessiterait habituellement cinq plans opérationnels financés par cinq budgets annuels.

Les plans opérationnels devraient établir les activités et les budgets de chaque département pour les prochaines 1 à 3 années. Ils établissent un lien entre le plan stratégique et les activités de l'organisation et les ressources nécessaires pour les réaliser.

Un plan opérationnel s'inspire directement des plans stratégiques de l'agence et du programme pour décrire les missions et objectifs des organismes et programmes, les objectifs du programme et les activités du programme. Comme un plan stratégique, un plan opérationnel répond à quatre questions:

- Quelle est la situation actuelle?
- Que voulons-nous atteindre?
- Comment pouvons-nous y arriver?
- Comment mesurons-nous nos progrès?

Le plan opérationnel est à la fois la première et la dernière étape de la préparation d'une demande de budget. Comme première étape, le plan d'opérations fournit un plan d'allocation des ressources; Comme dernière étape, le PO peut être modifié pour tenir compte des décisions politiques ou des changements financiers apportés au cours du processus d'élaboration du budget.

Les plans opérationnels devraient être préparés par les personnes qui seront impliquées dans la mise en œuvre. Il est souvent nécessaire d'établir un dialogue entre les départements car les plans créés par une partie de l'organisation ont inévitablement des implications pour d'autres parties.

Les plans opérationnels devraient inclure:

- les objectifs clairs
- les activités à mener
- les normes de qualité
- les résultats souhaités
- les besoins en personnel et en ressources
- un calendrier de travail et
 - un processus pour suivre le progrès

Développement des ressources

Les organisations qui ont tous les autres composants de base en place ne peuvent pas réussir sans ressources pour faire le travail. Les organisations efficaces ont des plans clairs pour le développement des ressources et la capacité humaine à mettre en œuvre ces plans. Trop d'organisations dépendent d'un nombre de subventions très limité ou des compétences d'un seul membre du personnel ou d'un membre du conseil d'amasser les fonds pour appuyer leur travail d'année en année. Le développement des ressources durables exige des objectifs précis en matière de programme et de budget, un plan à long terme et un plan annuel de financement, des membres actifs et formés des conseils d'administration, du personnel qualifié et des systèmes efficaces de gestion de dossiers, de communication, d'évaluation et de rapportage.

Les organisations efficaces ont les composantes énumérées ci-dessus, et leurs plans de développement des ressources correspondent à leur mission et programme de travail. Par exemple, une organisation qui organise des groupes d'action communautaire peut combiner une campagne de politique avec sa campagne annuelle pour recruter de nouveaux membres, ou elle peut organiser un événement spécial pour recueillir des fonds et sensibiliser la communauté. Les plans de collecte de fonds les plus efficaces et les plus durables incluent un large éventail de stratégies qui incluent les honoraires payés par les membres individuels, les dons individuels, les dons majeurs, les événements spéciaux, le revenu gagné, le soutien institutionnel, les subventions d'entreprise et de fondation et les dons planifiés. Bien qu'un fonds perpétuel ne soit pas une panacée, il peut être une des stratégies efficaces, en particulier pour les organisations bien établies qui ont de solides antécédents en amassant le financement annuel en fonction de leurs besoins.

Stratégie de communication

Qu'est-ce que c'est une stratégie de communication?

Un plan de communication est un document qui guide les efforts d'une organisation pour communiquer en dehors de l'organisation elle-même. Il aide une ONG à concentrer ses efforts de communication et de sensibilisation sur la base d'un certain nombre d'objectifs découlant de la mission et les objectifs de l'organisation. Un plan de communication est nécessaire pour aider une ONG à promouvoir son travail auprès du public et des donateurs.

Les plans de communication aident les ONG à accomplir cette tâche de plusieurs façons. Tout d'abord, un plan aide une organisation à adapter son message pour mieux cibler son public et en suite à déterminer quels supports et moyens de communication et de marketing sont les mieux pour communiquer avec différents groupes. Un plan de communication coordonne également la création et la distribution des supports. Enfin, chaque bon plan de communication contient une grille d'évaluation - une matrice utilisée pour évaluer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, afin d'améliorer constamment les efforts de communication.

Un plan de communication complet ne devrait pas simplement se mettre de côté. Il s'agit d'un document qui devrait être une ressource chaque fois qu'un membre du personnel souhaite d'obtenir des conseils sur la façon de communiquer au sujet de votre ONG. Il s'agit d'une stratégie qui devrait être régulièrement revue et mise à jour en fonction des priorités organisationnelles, de la capacité du personnel et de l'élaboration des programmes.

Pourquoi est-ce que mon organisation a besoin d'un plan de communication?

Une ONG sans plan de communication est une organisation qui s'engage aveuglément avec le public. Voici un exemple. Imaginez que vous cherchez à recruter de nouveaux jeunes participants à votre programme. Sans un plan de communication, vous n'auriez pas un bon sens de qui sont-eux ces jeunes participants, où s'ils ont accès à de l'information sur les nouveaux programmes ou dans la langue qu'ils parlent. Un exercice de réflexion dans le cadre de planification d'un plan de communication peut aider à mieux cibler les bénéficiaires souhaités.

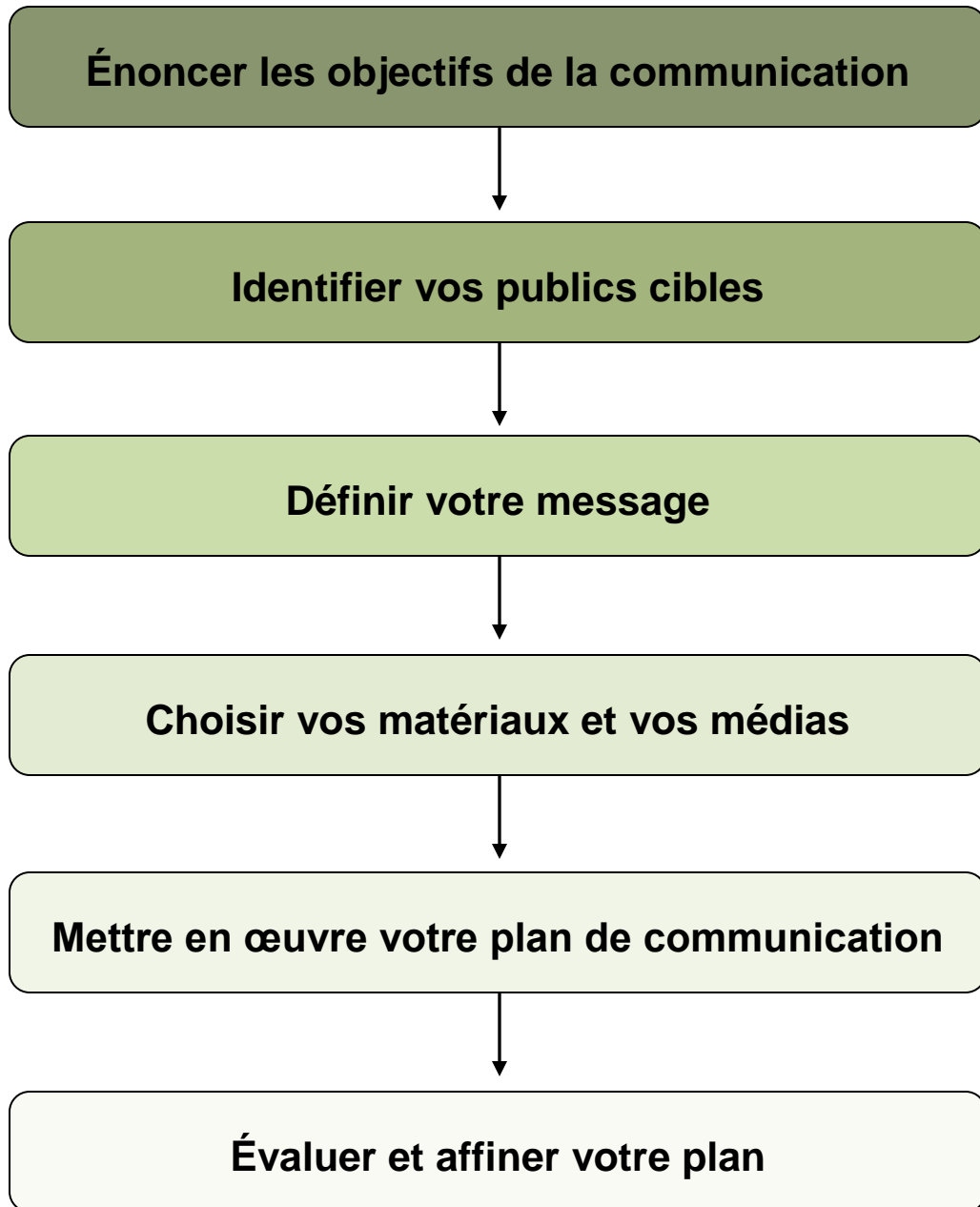
Disons-nous que vous avez essayé de vous engager avec un nouveau donateur par courriel, mais vous n'avez jamais reçu de réponse. Un atelier sur le plan de communication peut montrer que la personne avec qui vous essayez d'communiquer ne vérifie pas souvent son courriel et préfère que les lettres d'introduction seraient envoyées à leur bureau. C'est même possible que quelqu'un au sein de votre organisation savait cela, mais cette information n'était pas encore incorporée dans la connaissance institutionnelle de l'organisation. Un plan de communication exploite les antécédents et les réseaux de votre équipe pour informer vos décisions regardant à qui vous parlerez et comment.

Un plan de communication élaboré pour l'ONG en tant qu'institution va également assurer une cohérence dans la façon dont vous communiquez les messages clés qui concerne votre organisation. Un plan de communications aidera à synchroniser ces messages afin de ne pas confondre votre public, évitant certaines problèmes, par exemple, un directeur exécutif et un gestionnaire du même projet référant à leur programme en manières inconsistante. Avant de créer votre plan de communication, il ya quelques considérations à prendre en compte:

- **Budget:** Bien qu'il existe une variété médias gratuits sur le marché, la réalité est qu'ilil faut souvent de l'argent pour communiquer efficacement avec un grand public. Les frais s'agisse des coûts d'impression, de la rémunération des médias et des annonces de médias sociaux parrainées. Il est essentiel que vous ayez une idée de votre budget pour la communication et le marketing avant de rêver aux efforts de communication trop majestueux.
- **Capacité:** Votre ONG a-t-elle la capacité de créer, d'entretenir et d'utiliser un plan de communication? Même si une stratégie de communication est un élément essentiel de toute organisation quelle que soit sa taille, vous devez avoir un champion sur votre équipe pour mener ce processus à long terme.
- **Soutien de la direction:** L'équipe de direction de votre ONG, croit-elle à la valeur d'un plan de communication? Souvent, ce sont les gens qui communiquent au plus grand groupe de personnes au sujet de l'organisation. Il est nécessaire de s'assurer qu'ils sont en accord avant de commencer avec tout atelier ou activité de planification.

Quels sont les composants d'un plan de communication?

Un plan de communication a six composants clés. Ces demi-douzaine d'étapes qui suivent sont étroitement liées, et l'information qui fait partie d'un est utilisée pour définir les informations requises dans la prochaine.



Gestion des Ressources Humaines

Le plus souvent, la ressource la plus précieuse d'une organisation à but non lucratif sont les effectifs. La manière où ils sont gérés et développés est vitale à la productivité et réussite de l'organisation. Chaque employé, membre du conseil ou volontaire apporte leurs compétences, expériences et valeurs fondamentales à leur travail. Certaines organisations habituellement placent leurs effectifs dans des positions qui exigent des compétences qu'ils ne possèdent pas, et fournissent peu d'opportunités pour obtenir la formation et le mentorat dont ils ont besoin pour développer les compétences requises. D'autre part, les organisations les plus efficaces développent leurs effectifs, conseillers, et volontaires qui supportent et embrassent les valeurs, la vision, et la mission de l'organisation. Elles offrent aux individus des avenues de service et des opportunités de développement personnel qui correspondent à leurs compétences et intérêts. Elles offrent la formation, le mentorat et soutient le développement professionnel.

Les gestionnaires du secteur bénévole, souvent sans aucun entraînement en gestion des ressources humaines, nécessitent une formation de base dans des compétences comme le développement des membres de conseil, le recrutement et la gestion du personnel. Certaines organisations peuvent-être dépourvus des éléments de base des politiques du personnel : descriptions de poste, salaire concurrentiel et structures d'avantages sociaux, plans et budgets de perfectionnement du personnel, et les évaluations professionnelles annuelles. Des budgets limités et missions ambitieuses forcent beaucoup d'organisations à but non lucratif à adopter des politiques et une culture organisationnelle qui acceptent des horaires prolongés à salaires bas. Les organisations effectives et viables supportent activement la notion que les individus doivent prendre soins d'eux-mêmes et ne pas être épuisés par le travail.

Descriptions de Poste

Une description de poste ne doit pas rendre compte de chaque tâche qui pourrait jamais être effectuée, a dit le CELL. job description need not account for every task that might ever be done, says the CELL. Voici les éléments les plus importants pour une bonne description de poste.

1. Information sur la rubrique. Cela doit inclure le titre d'emploi, le grade ou gamme de rémunération, la relation hiérarchique (par poste, et non pas par individuel), les heures et la probabilité d'heures supplémentaires ou de travail de fin de semaine.
2. Résumé objectif du poste. Énumérez les responsabilités générales et la description des tâches clés et leur bût, leur relation avec les clients, collègues de travail et autres, et les résultats escomptés des employées.
3. Qualifications. Indiquer l'éducation, l'expérience, l'entraînement, et les compétences techniques nécessaires pour l'entrée dans ce poste.
4. Exigences particulières. Cela doit inclure toutes les conditions extraordinaires applicable au travail (par exemple, levage de charges Lourdes, exposition à des températures extrêmes, station prolongée debout, ou voyage prolongé).
5. Fonctions et responsabilités. Seulement deux caractéristiques de la responsabilité sont importantes : l'identification des taches qui représentent environ 90 à 95 pour cent du travail effectué et l'énumération des taches en fonction du temps consommé (ou parfois, par d'ordre d'importance).
 - a) La première tâche énumérée devrait être la plus importante ou la plus importante, et ainsi de suite.
 - b) Les employeurs peuvent couvrir 90 à 95 pour cent ou plus que la majorité des tâches et responsabilités dans quelques déclarations.
 - c) Il est plus important d'énumérer ce qui doit être réalisé et accompli que d'expliquer la façon cela doit se faire, s'il y a plus d'une façon de le faire. Beaucoup trop de spécificité sur la façon d'accomplir une tâche pourrait conduire à des questions de l'ADA quand un employé demande une accommodation.

Gestion Financière

Cette brève introduction décrit comment prendre soin de vos fonds. Une bonne gestion financière implique les quatre constituants de base suivants :

- Tenue des dossiers
- Contrôle interne
- Budgétisation
- Rapport financier

I. TENUE DES DOSSIERS

Les fondements de toute comptabilité sont des enregistrements de base qui décrivent vos revenus et vos dépenses. Cela signifie, les contrats et les lettres pour l'argent que vous recevez et les reçus et les factures pour les choses que vous achetez.

Ces documents de base prouvent que chaque transaction a eu lieu. Ils sont les pierres angulaires de la responsabilité. Vous devez vous assurer que tous ces dossiers sont soigneusement classés et gardés en sécurité.

Vous devez également vous assurer que vous notez les détails de chaque transaction. Écrivez-les dans un 'journal de caisse' - qui est une liste de combien vous avez dépensé, sur quoi et quand.

Si vous gardez vos dossiers de base en bon ordre et en écrivant les détails de chaque transaction dans un journal de caisse alors vous ne pouvez pas aller bien mal.

2. CONTRÔLE INTERNE

Assurez-vous que votre organisation dispose de contrôles appropriés en place afin que l'argent ne peut pas être mal utilisé.

Un système de contrôles, de freins et de contrepoids mis en place pour protéger les actifs d'une organisation et gérer les risques internes. Leur but est de dissuader le vol ou la fraude opportuniste et de détecter les erreurs et omissions dans les registres comptables.

Les contrôles doivent toujours être adaptés aux différentes organisations. Cependant, certains contrôles qui sont souvent utilisés comprennent:

- Garder l'argent comptant dans un endroit sûr (idéalement dans un compte bancaire).
- S'assurer que toutes les dépenses sont correctement autorisées.
- Suivre le budget.
- Surveiller la quantité d'argent dépensée chaque mois.
- Employer du personnel financier qualifié.
- Avoir une vérification annuelle.

- Effectuer un « rapprochement bancaire » chaque mois - ce qui signifie vérifier que le montant d'argent que vous avez dans la banque est le même que le montant que votre journal de caisse vous dit que vous devriez avoir.

Ce dernier contrôle est particulièrement important. Il prouve que les montants inscrits dans le livre de caisse et les rapports qui en découlent sont exacts.

3. BUDGÉTISATION

Pour une bonne gestion financière, vous devez préparer des budgets précis, afin de savoir combien d'argent vous aurez besoin pour effectuer votre travail.

Un budget n'est utile que s'il est soigneusement élaboré en prévoyant combien vous comptez dépenser pour vos activités.

La première étape dans la préparation d'un bon budget est d'identifier exactement ce que vous espérez faire et comment vous le ferez. Énumérez vos activités, puis planifiez combien ils vont coûter et combien de revenus ils vont générer.

4. RAPPORT FINANCIER

Le quatrième constituant de base consiste à rédiger et à examiner les rapports financiers. Un rapport financier résume vos revenus et vos dépenses sur une certaine période de temps.

Les rapports financiers sont créés en ajoutant des transactions similaires. Par exemple, cela pourrait signifier l'addition de tout l'argent que vous avez dépensé pour le carburant, les pneus neufs et l'assurance automobile et les appeler « frais de transport ».

Les rapports financiers résument les informations contenues dans le journal de caisse. Ceci est normalement fait en utilisant un système de codes, pour allouer des transactions à différentes catégories. Ces catégories peuvent souvent être définies par les donateurs.



**ADVANCING PARTNERS & COMMUNITIES
JSI RESEARCH & TRAINING INSTITUTE, INC.**

1616 Fort Myer Drive, 16th Floor

Arlington, VA 22209 USA

Phone: 703-528-7474

Fax: 703-528-7480

Web: advancingpartners.org