

# Renforcement institutionnel : développement de processus professionnels solides



Depuis 1943, le Catholic Relief Services (Services de secours catholique, ou CRS) a le privilège de servir les populations pauvres et défavorisées à l'étranger. Sans distinction de race, de religion ni de nationalité, le CRS apporte une aide d'urgence en réponse aux catastrophes naturelles ou causées par l'homme. Par des projets de développement dans des domaines tels que l'éducation, la paix et la justice, l'agriculture, la microfinance, la santé et le VIH, le CRS œuvre à faire respecter la dignité humaine et à promouvoir une meilleure qualité de vie. Le CRS travaille aussi aux États-Unis en vue d'étendre les connaissances et les actions des Catholiques et autres personnes intéressées par les problèmes internationaux de paix et de justice. Nos programmes et nos ressources répondent à l'appel des évêques des États-Unis à vivre dans la solidarité, comme une seule famille humaine, par delà les frontières, les océans et les différences de langue, de culture et de conditions économiques.

#### **À L'ATTENTION DES PERSONNES SOUHAITANT ADAPTER CES DOCUMENTS :**

Les informations contenues dans la présente publication peuvent être utilisées sans autorisation préalable. Nous serons très heureux de recevoir vos commentaires concernant l'utilisation que vous avez faite de ces informations. Vous trouverez à cet effet un formulaire d'évaluation à la fin du premier chapitre (Introduction). Vous pouvez également nous contacter à l'adresse ci-dessous ou par courriel à [pqsrequests@crs.org](mailto:pqsrequests@crs.org).

#### **À L'ATTENTION DES PERSONNES FAISANT RÉFÉRENCE À CES DOCUMENTS DANS D'AUTRES PUBLICATIONS :**

The material contained in this publication may be freely quoted or reproduced without prior authorization for non-commercial purposes, provided the source is expressly indicated and acknowledged in the reprinted material. All commercial use is prohibited.

Le Guide de renforcement institutionnel a été conçu dans le cadre d'AIDSRelief, un projet de 600 millions USD destiné à améliorer l'accès au traitement antirétroviral pour les personnes vivant avec le VIH. Ce projet est financé par le Programme présidentiel d'urgence américain d'aide à la lutte contre le sida (PEPFAR). La présente publication a été rendue possible grâce à la subvention U51HA02521 de la Health Resources Services Administration (Administration de la santé et des services sociaux, ou HRSA).

Members of the Mwamba "A Rock" Peace Club (in the Nairobi, Kenya area) joined the Government Chief and other residents in planting trees on the surrounding property of the Chief's Camp. Photo by Debbie DeVoe/CRS

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

228 West Lexington Street  
Baltimore, MD 21201 – USA  
[pqsrequests@crs.org](mailto:pqsrequests@crs.org)

Download this and other CRS publications at [www.crsprogramquality.org](http://www.crsprogramquality.org).

## PRINCIPES DE PARTENARIAT DU CRS

- Partager une vision pour répondre aux besoins immédiats des populations et identifier les causes profondes de la souffrance et de l'injustice.
- Prendre des décisions à un niveau le plus proche possible des populations qu'elles affecteront.
- Œuvrer en faveur de la mutualité, en reconnaissant que chaque partenaire apporte des compétences, ressources, connaissances et capacités dans un esprit d'autonomie.
- Favoriser les partenariats équitables en définissant mutuellement les droits et devoirs.
- Respecter les différences et s'engager à écouter et à apprendre les uns des autres.
- Encourager la transparence.
- S'engager aux côtés de la société civile pour contribuer à transformer les structures et systèmes inadaptés.
- Engager un processus à long terme de développement organisationnel local.
- Identifier, comprendre et renforcer les capacités des communautés, première source des solutions aux problèmes locaux.
- Promouvoir la durabilité en renforçant les capacités des partenaires pour identifier leurs vulnérabilités et tirer parti de leurs atouts.

Le partenariat est fondamental pour la manière dont CRS se projette dans le monde. Le CRS est convaincu que le changement passe par les partenaires locaux et qu'en soutenant et renforçant les institutions locales, elles améliorent la capacité des communautés à résoudre leurs propres problèmes. Le CRS applique sa politique de développement, de secours d'urgence et de changement social en nouant des partenariats avec un large éventail d'organisations : églises et organisations à but non lucratif locales, gouvernements hôtes, agences internationales et autres organismes. Le CRS s'efforce de créer des partenariats basés sur une vision à long terme et un engagement mutuel en faveur de la paix et de la justice. Pendant plus de soixante ans, le CRS a travaillé aux côtés de partenaires pour soulager la souffrance humaine, promouvoir la justice sociale et aider les populations dans leur lutte pour leur propre développement.

## REMERCIEMENTS

Les équipes du partenariat AIDSRelief-CRS tiennent à remercier toutes les personnes qui ont contribué à l'élaboration du Guide de renforcement institutionnel.

Nous tenons tout d'abord à remercier nos partenaires du projet AIDSRelief, présents dans 10 pays cibles du plan PEPFAR en Afrique, Amérique Latine et dans les Caraïbes, et qui, depuis huit ans, ont travaillé pour aider leurs communautés et pays dans la lutte contre le VIH. Leur volonté à procéder à des tests pilotes de ces documents et à fournir de précieux commentaires a été déterminante pour le produit final.

Les rédacteurs expriment toute leur reconnaissance pour le financement du HRSA dans le projet AIDSRelief. Une aide supplémentaire a été offerte par le CRS, par le biais de l'unité Partnership and Capacity Building (Partenariat et renforcement des capacités) du Program Quality Support Department (Service d'appui à la qualité des programmes).

Nos remerciements vont également à la Christian Health Association of Kenya (Association chrétienne pour la santé du Kenya, ou CHAK), car certains documents utilisés dans le Guide ont été élaborés à l'origine par la CHAK et l'équipe de développement des capacités institutionnelles d'AIDSRelief du CRS. Ces documents ont été utilisés, en partie, pour concevoir le Guide au cours de deux ateliers d'écriture à Nairobi, au Kenya, en août et octobre 2010. Le CRS tient également à remercier sincèrement la CHAK pour son partenariat au fil des années et pour avoir autorisé l'insertion de leurs documents dans le présent Guide.

Le Guide de renforcement institutionnel a été conçu par des représentants de différents services du CRS dans le cadre d'un processus participatif. Les rédacteurs remercient la direction du CRS, notamment les directeurs régionaux et les représentants pays qui ont envoyé leur personnel en qualité d'experts à l'atelier d'écriture. Les rédacteurs incluaient les partenaires du consortium AIDSRelief et le personnel régional, du programme pays et du siège du CRS:

Taylor Brown, Partenaires au développement d'Accenture  
Salvador de la Torre, Conseil de la mission médicale catholique  
Anthony Di Filippo  
Martin Enon  
Rick Estridge  
Sarah Ford  
Linda Gamova

David Gitari  
 Tess Habtehyimer  
 Ramzi Hage  
 Sergey Hayrapetyan  
 Josephine Jonah-Williams  
 Eshetu Kassa  
 Tsegaye Kassa  
 Kingstone Kingori  
 Zoya Lyubenova  
 Andrea Morton  
 Selwyn Mukkath  
 Cryton Munyikwa  
 Evelyn Murrey  
 Syon Niyogi  
 Constant Niyonzima  
 Jane Njoroge  
 Martin Oluoch  
 Emmanuel Opule  
 Patrick Daniere  
 Joseph Potyraj  
 Mathieu Ramiaramananana  
 Benjamin Safari  
 Guy Sharrock  
 Yenni Suryani  
 Mavere Tukai  
 Christina Way  
 George Were

Nous remercions tout particulièrement le siège et le personnel du Bureau régional d'Afrique de l'Est pour l'aide logistique qu'ils nous ont apportée pour s'assurer que l'atelier d'écriture et les rédacteurs bénéficient du soutien nécessaire tout au long du processus d'élaboration du Guide.

David Orth-Moore  
 Lydia Githahu  
 Millicent Achola

Il convient de remercier Karen Moul, chargée de communication d'AIDSRelief, et Rebeka Martensen et Ashley Rytter de l'équipe PQSD Publications pour la gestion de l'édition, la traduction, la conception et l'impression du Guide, ainsi que Bryan James pour son soutien logistique au processus.

L'outil d'évaluation présenté dans le Guide a été produit précédemment par un autre groupe de rédacteurs. Nous les remercions pour leur travail, qui a été très précieux pour la production du Guide final.

John Donahue  
 Sarah Ford  
 Linda Gamova  
 Manasseh Igyuh  
 Loretta Ishida  
 Cryton Munyikwa  
 Barbara Pando-Behnke  
 Joseph Potyraj  
 Gabriella Rakotomanga

Avec les commentaires et l'aide de  
 Leslie Blanton  
 Robin Contino  
 Herby Derenoncourt  
 Alan Frisk, Caritas Europa  
 Susan Hahn  
 Joseph Hastings  
 Leia Isanhart-Balima  
 Katherine Knott  
 David Leege  
 Francois Lenfant, Cordaid  
 Dominique Morel  
 Toishia Powell  
 Hippolyt Pul  
 Najib Sahyoun  
 Sophie Toligi, Karina (Caritas) Indonésie  
 Sara Weinstein  
 Andrew Wells-Dang  
 Daphne Williams

Acción Callejera, Inc., Niños del Camino, Inc., Proyecto Educativo Caminante, Inc., Quèdate con Nostotros Muchachos y Muchachas con Don Bosco et Yo Tambièn Pastoral Juvenil de la Iglesia Católica (République dominicaine)

CRS et la Conférence épiscopale de Madagascar  
 Education for Sustainable Development Foundation (Fondation Éducation en vue du développement durable, ou ESDF), Arménie



Members of the St. Patrick's All-Stars marching band in Old Harbour Bay, Jamaica, after Hurricane Dean in September, 2007.

JOE MEBBERY/CRS



Enfin, il est important de noter que chaque chapitre du Guide a été revu par plus de 40 employés du CRS issus de toutes les sept régions et par des partenaires à travers le monde. Leurs précieux commentaires ont renforcé la pertinence du Guide.

#### **Arménie**

Education for Sustainable Development (Éducation en vue du développement durable, ou ESDf)  
Caritas Arménie

#### **Gambie**

Catholic Development Office (Bureau catholique pour le développement, ou CADO)

#### **Liban**

Development for People and Nature Association (Association de développement pour l'Homme et l'environnement, ou DPNA)  
Arc En Ciel

#### **Zambie**

Hôpital de la mission St Francis  
Diocèse de Mongu

#### **Nigeria**

Centre hospitalier spécialisé Mère du Christ d'Enugu  
Diocèse catholique d'Idah Ayingba

#### **CRS**

Chandreyee Banerjee  
Sandra Basgall  
Carol Bothwell  
Lorna Burce  
Melinda Burrell  
Margaret Desilier  
Mamadou Diop

Debra Lynne Edwards  
Judson Flanagan  
Tesfaye Habtehyimer  
Mireille Haddad  
Clara Hagens  
Susan Hahn  
Martin Hartney  
Kristine Ivanyan  
Sebastian Jayasuriya  
Patrick Johns  
Josephine Jonah-Williams  
Richard Jones  
McDonald Kabondo  
Mumbi Kahiu  
Akim Kikonda  
Kevin Kostic  
Yao Gemega Kumodzie  
Nicole Lumezi  
David Macharia  
Shellie Mahachi  
Miguel Mahfoud  
Rebecca Martin  
Manoj Mehra  
Robert Mgeni  
Fidelis Mgowa  
Moses Mokua  
Einar Morales  
Shepherd Mupfumi  
Alice Ntola  
Syon Niyogi  
David Palasits  
Luc Picard  
Ognen Plavevski  
Gabriella Rakotomanga  
Rija Razafy  
Helen Rottmund  
Peter Safeli  
Brian Tabben  
Joseph Weber  
Quophi Yelbert



# CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

Caption copy here.

## À PROPOS DU GUIDE

Le CRS s'engage à soutenir le travail de ses partenaires, car ils fournissent des services de haute qualité, complets et durables aux populations pauvres et à aux personnes victimes d'injustice. Le CRS travaille avec des partenaires locaux pour mettre en place des systèmes et structures indispensables aux institutions sanitaires, en proposant des services de qualité. Le CRS souhaite, avec ses partenaires, être des acteurs responsables, respectueux des législations nationales, des conventions internationales, de la déontologie professionnelle et des normes généralement acceptées. Pour ce faire, le CRS a conçu le présent Guide de renforcement institutionnel destiné à aider les structures de l'église catholique, les membres de la société civile et les bureaux nationaux du CRS dans leurs actions en faveur de l'amélioration des systèmes et structures organisationnels.

Les faiblesses organisationnelles sont les principaux obstacles de tout programme visant à atteindre la durabilité. Dirigeants, responsables et employés reconnaissent la nécessité de renforcer les capacités de leurs organisations pour mieux répondre aux nombreux défis externes auxquels ils sont confrontés. Le Guide de renforcement institutionnel a été conçu en tirant parti de l'expérience des partenaires d'AIDSRelief et de l'équipe AIDSRelief de renforcement des capacités institutionnelles du CRS, une expérience acquise en transférant, du consortium AIDSRelief aux partenaires locaux, la gestion d'un important et complexe programme de traitement antirétroviral (ATR) financé par le gouvernement américain. Dans les programmes ART, l'intensification, l'intégration des soins ART à d'autres services cliniques, ainsi que la décentralisation et la pérennité du programme, reposent sur une planification, une gestion et des systèmes fiables. Les programmes ART ne sont pas les seuls programmes à nécessiter ces renforcements ; en conséquence, le CRS s'est inspiré de l'expérience d'AIDSRelief pour concevoir le présent Guide.

Le Guide présente des principes, normes minimales et meilleures pratiques, des processus professionnels, références et outils réputés importants pour des organisations efficaces, efficientes et durables. Le Guide comprend 10 chapitres couvrant les principaux domaines fonctionnels de la plupart des organisations. Chaque chapitre (voire chaque étape et processus présentés dans chaque chapitre) peut être utilisé comme un document indépendant. À l'exception du chapitre 3, « Règles en matière de santé et de services sociaux », les autres chapitres du guide peuvent servir à différents types d'organisations dans des secteurs aussi divers que l'agriculture, la santé, la consolidation de la paix, l'approvisionnement en eau, la nutrition, l'éducation ou l'environnement. Le guide du CRS est un outil adaptable. Il peut être utilisé pour développer de nouvelles politiques ou de nouveaux processus et pratiques, ou pour renforcer ceux qui existent.

## DESCRIPTION

Chaque organisation possède son propre contexte, sa propre compréhension, interprétation et mise en œuvre des processus professionnels. Ces chapitres fournissent des informations sur le développement et l'amélioration des processus professionnels et des politiques et procédures connexes. Les organisations intéressées par le développement ou l'amélioration de leurs processus professionnels et des politiques et manuels de procédures connexes utiliseront différemment les informations présentées dans ce Guide.

Outre le contenu des chapitres décrits ci-dessous, ce Guide contient de nombreux outils susceptibles d'être utilisés directement ou d'être adaptés, ainsi que des références à de nombreuses autres ressources permettant d'en savoir plus sur chaque domaine fonctionnel de l'organisation.

### **Chapitre 2 : Outil d'évaluation**

L'Holistic Organizational Capacity Assessment Instrument (Instrument holistique d'évaluation des capacités organisationnelles, ou HOCAI) permet d'évaluer les forces et faiblesses de l'organisation. Le HOCAI offre un cadre normalisé pour aider la direction et le personnel d'une organisation à s'engager dans un processus d'évaluation et d'amélioration de l'organisation. Les résultats obtenus donneront des indications sur les domaines fonctionnels de l'organisation qui exigent la plus grande attention et les chapitres du manuel qui doivent être prioritaires.

### **Chapitre 3 : Règles en matière de santé et de services sociaux**

Les organisations travaillant sur des projets financés par l'U.S. Department of Health and Human Services (Département américain de la santé et des services sociaux, ou HHS) doivent se conformer à des règles spécifiques dans l'exécution des activités de la subvention. Le présent chapitre décrit les principales règles applicables aux subventions du HHS. Il est rappelé aux utilisateurs de ce chapitre que le chapitre ne couvre pas totalement toutes les exigences : il leur est donc demandé de se référer aux règles respectives pour obtenir plus de détails.

### **Chapitre 4 : Gouvernance**

La gouvernance institutionnelle et le leadership sont des éléments indispensables pour assurer l'efficacité et la pérennité de l'organisation. La gouvernance institutionnelle est le processus par lequel les institutions et organisations sont dirigées, contrôlées et tenues responsables. Elle met en jeu des systèmes et structures efficaces et est un élément important dans le maintien de l'équilibre dynamique entre le besoin d'ordre et le principe d'égalité dans la société, la production efficiente et la fourniture de biens et services et le sens de la responsabilité dans l'exercice du pouvoir.

### **Chapitre 5 : Planification stratégique**

La planification stratégique est une fonction importante et un processus dans la santé organisationnelle générale. Il existe d'excellents guides de planification stratégique ; la présente section fournit les adresses de sites web de manuels de planification stratégique simples d'utilisation et facilement téléchargeables. Elle fournit également une liste de sites web contenant des ressources et articles sur l'importance de la planification stratégique.

### **Chapitre 6 : Finances**

Le présent chapitre résume la plupart des processus et concepts clés de comptabilité qui s'appliquent aux organisations à but non lucratif. Il n'inclut pas la théorie comptable ni ne couvre tous les concepts de comptabilité. L'adoption des politiques et procédures qui y sont décrites permettra de mettre en place un environnement contrôlé et formalisé favorisant l'enregistrement précis et le reporting en temps opportun des transactions financières. Elle contribuera également à établir une gestion efficace des fonds reçus et l'obligation de rendre des comptes sur l'utilisation de ces fonds et sur les dépenses effectuées par rapport à ces fonds.

### **Chapitre 7 : Achats**

Les directives présentées dans ce chapitre sont un recueil de descriptions d'activités de la gestion de la chaîne logistique (GCL), d'exigences, de normes minimales et de meilleures pratiques qui visent à aider la direction et le personnel des organisations à développer et / ou à améliorer leurs politiques, procédures et pratiques sur le plan de la GCL.

### **Chapitre 8 : Ressources humaines**

Ce chapitre contient des informations relatives au recrutement et à l'orientation du personnel, aux rémunérations et avantages sociaux, à la gestion des performances, aux relations avec les employés, à l'hygiène et à la sécurité des employés et aux questions liées au départ d'un employé de l'organisation. Il traite de la nécessité d'utiliser de bonnes pratiques professionnelles, de systématiser le processus RH, d'assurer une gestion efficace et efficiente des ressources RH, d'éviter la confusion et de garantir l'égalité de traitement de tous dans l'organisation.

### **Chapitre 9 : Technologie de l'information et des communications (TIC)**

Ce chapitre est conçu comme un document de référence ou de travail destiné aux responsables de l'organisation et aux professionnels du domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC). Il vise à aider au développement et / ou à l'amélioration des processus professionnels dans

le domaine des TIC. Plus précisément, ce chapitre présente les principes, les normes minimales et les meilleures pratiques à adopter pour réussir la mise en place d'un processus d'application des TIC et d'un processus de sélection de logiciels.

### **Chapitre 10 : Suivi et évaluation**

Toutes les organisations ont besoin de données fiables de suivi et d'évaluation sur les performances, les résultats et les impacts pour intervenir sur les programmes. Ce chapitre sert de guide à la direction et aux employés d'une organisation à travers deux processus de gestion clés indispensables pour assurer un suivi et une évaluation de haute qualité : diriger la conception du projet et le processus de proposition de processus de développement, et entreprendre des actions spécifiques permettant au système de suivi et d'évaluation de soutenir la gestion du projet et le processus de mise en œuvre.

## **COMMENT UTILISER LE GUIDE**

Le guide est conçu pour servir d'outil de référence aux organisations (qu'elles appartiennent à l'église catholique, qu'elles soient d'autres traditions religieuses ou des organisations laïques à but non lucratif) qui souhaitent développer ou améliorer les systèmes de renforcement institutionnel et les processus existants. Le Guide peut être utilisé comme un aide mémoire pour répondre à des questions spécifiques, plutôt que de lire le document du début à la fin.

Normalement, le processus de renforcement des capacités d'une organisation commence par une évaluation. La direction d'une organisation doit envisager de sélectionner un groupe très varié d'intervenants afin de les impliquer dans l'évaluation et le processus d'amélioration qui en découle. Que le processus soit dirigé par des personnes, des discussions de groupes ou un atelier, la direction de l'organisation doit maintenir un environnement orienté vers les tâches et favorable, en encourageant et respectant les contributions de personnes provenant d'unités de travail, de niveaux et de domaines de spécialisation différents.

Le premier chapitre présente l'HOCAI, un outil d'évaluation des capacités de l'organisation ; une analyse structurée, complète et participative de chaque fonction de l'organisation aide l'encadrement et les autres catégories de personnel à identifier les points à améliorer et les points forts à conserver. Une évaluation permettra au personnel et à la direction de l'organisation de prendre des décisions éclairées quant au choix des chapitres.

La liste de contrôle de conformité contenue dans chaque chapitre peut être utilisée aussi bien comme une évaluation détaillée que comme un outil d'évaluation après l'exécution d'un processus d'amélioration.

Une fois que le personnel et la direction de l'organisation ont exécuté le HOCAI et identifié les points faibles de l'organisation, le(s) chapitre(s) pertinent(s) doivent être sélectionné(s) dans le Guide. Chaque chapitre aide à clarifier le rôle et l'importance de chaque fonction de l'organisation. En général, les chapitres comprennent les sections suivantes :

- Diagramme des processus du domaine organisationnel
- Objectif du chapitre
- Les fonctions du domaine de l'organisation
- Principes clés du domaine fonctionnel
- Description et déroulement du processus (étapes)
- Liste de contrôle de conformité
- Glossaire
- Références
- Annexes

Chaque chapitre fournit des informations complètes et détaillées sur les processus professionnels requis pour établir ou améliorer les systèmes de l'organisation. Un processus professionnel n'est rien d'autre qu'un ensemble d'étapes ou d'activités décrites de manière chronologique, et qui concourent à la réalisation d'un objectif spécifique. Dans le Guide, les processus professionnels sont décrits et présentés dans des organigrammes sous forme de séquence d'activités. Ces processus professionnels sont décrits de la manière suivante :

- **Diagramme du domaine fonctionnel** : résumé visuel de tous les processus professionnels requis dans le domaine spécifié de la fonction organisationnelle
- **Description du processus** : bref résumé de toutes les étapes requises pour la réalisation d'un objectif organisationnel spécifique, y compris tous les principes spécifiques au processus
- **Déroulement du processus** : résumé visuel des étapes de chaque processus
- **Étapes** : chaque étape fournit les informations suivantes :
  - **Ressources** : documents et informations requis pour exécuter la procédure
  - **Résultats** : réalisations résultant de l'exécution de la procédure

- **Rôles** : division naturelle du travail
- **Points d'intégration du processus** : exemples où les domaines fonctionnels s'impactent mutuellement ou doivent être coordonnés pour être efficaces
- **Résumé de l'étape** : bref résumé des informations de la description de l'étape
- **Description de l'étape** : description détaillée des principes, normes minimales et meilleures pratiques de la fonction de l'organisation

#### **Planification de l'action**

Après avoir terminé l'évaluation de l'organisation et identifié les chapitres pertinents, le personnel et la direction doivent analyser les étapes proposées dans les chapitres pour déterminer les actions concrètes requises pour améliorer ce domaine fonctionnel de l'organisation. Cette discussion doit permettre d'identifier les forces susceptibles d'inhiber ou d'appuyer le changement proposé et d'élaborer une stratégie tenant compte de ces forces. Le personnel et la direction de l'organisation doivent se concentrer sur le développement d'un plan d'action réalisable pouvant être mis en œuvre pendant une période déterminée, en prenant en compte tous les facteurs internes et externes. Avant d'engager une amélioration, il convient de vérifier la pertinence du processus proposé par rapport à la situation de l'organisation et aux législations nationale et locale.

Après avoir lu les chapitres pertinents et discuté des facteurs qui inhibent ou appuient le changement, le personnel et la direction doivent discuter et décider de la manière dont les améliorations ou le renforcement des capacités seront menés pour que l'institution se rapproche des normes décrites dans chaque chapitre. Un programme de renforcement des capacités peut inclure, mais sans s'y limiter, le coaching et mentorat, la formation et l'apprentissage par les pairs, la conception et la restructuration organisationnelles, le partage et le détachement de l'emploi, la conception du programme, le suivi, l'évaluation, la conception de l'apprentissage et les achats de matériels et logiciels.

Le plan d'action et le programme de renforcement des capacités doivent inclure :

- **L'énoncé du problème** : description des faiblesses identifiées dans l'organisation
- **Objectifs** : spécifiques, mesurables, atteignables, adaptés à la réalité et limités dans le temps (SMART) ; un commentaire concis sur ce que l'amélioration et le renforcement des capacités visent à atteindre et sur



la manière dont l'organisation envisage la mise en œuvre du processus d'amélioration.<sup>1</sup>

- **Activités** : étapes ou actions spécifiques à entreprendre pour atteindre chaque objectif
- **Approche** : processus utilisé dans le renforcement des capacités ; par exemple, le coaching, la restructuration de la formation ou l'achat de logiciels
- **Calendrier** : durée et délais de réalisation de chaque action
- **Responsables** : personnes 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 du suivi et d'évaluation permettant d'évaluer la réalisation de chaque objectif
- **Champion** : leader ou superviseur qui donnera l'approbation finale et des recommandations pour mener à bien le processus d'amélioration

Tout en développant les activités de chaque objectif, le personnel et la direction de l'organisation doivent tenir compte de tous les facteurs nécessaires : le temps, l'argent investi, le personnel et les compétences. Ils peuvent également se poser les questions suivantes : « est-ce ce que nous pouvons faire dans un avenir proche ? », « avons-nous les capacités suffisantes pour cela ? », « ceci est-il très important pour nous ? ». L'appropriation est un élément clé du changement durable. L'exercice de planification de l'action peut exiger des décisions douloureuses, et il sera plus difficile de prendre de telles décisions sans l'engagement (adhésion) du personnel et de la direction de l'organisation.

### **Établissement, mise en œuvre ou amélioration des processus professionnels**

Une fois le plan d'action du domaine fonctionnel et ses processus professionnels exécutés, le personnel et la direction de l'organisation doivent lancer sa mise en œuvre, ce qui pourrait impliquer la mise en place de nouveaux systèmes, politiques et procédures, ou l'amélioration de ceux existant. Les outils joints à chaque Guide sont des instruments très utiles qui peuvent être utilisés pour faciliter les processus décrits dans le Guide. Ces outils comprennent les modèles de politique, formulaires d'échantillonnage, manuels ou systèmes qui sous-tendent ces processus et que l'organisation peut utiliser ou adapter.

<sup>1</sup> ProPack I, page 186, Stetson, Valerie; Sharrock, Guy; Hahn, Susan. CRS 2004

Des plans d'action solides aideront l'organisation à mettre en œuvre des activités sélectionnées et à évaluer les progrès réalisés en vue de la réalisation des objectifs. Il incombe à la direction et / ou à l'équipe de direction de l'organisation de superviser la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du plan d'action.

Il est parfois nécessaire de faire appel à une assistance externe pour appliquer le plan d'action. Les besoins en ressources sont identifiés pendant le processus de planification du plan d'action. À partir du plan d'action, une organisation peut identifier les secteurs où elle a besoin d'accéder à des ressources (à travers la collecte de fonds ou la création de revenus) pour le renforcement des capacités. En plus, la direction et le personnel de l'organisation doivent noter la manière dont l'amélioration peut être mise en œuvre, si des ressources externes sont indisponibles.

### **Évaluation des résultats du plan de renforcement des capacités**

En principe, une révision du processus de renforcement des capacités doit avoir lieu tous les quatre ou six mois, en se basant sur les indicateurs du plan d'action. La direction et l'encadrement de l'organisation doivent fixer une date de révision pendant la phase de planification afin de pouvoir suivre la mise en œuvre des activités prévues. Le développement organisationnel ne doit pas être un processus ponctuel. Pour qu'une organisation s'améliore et se développe, elle doit envisager le développement organisationnel comme faisant partie de ses activités normales, en continuant à analyser, planifier, mettre en œuvre et vérifier ses actions, et être capable d'apprendre et d'améliorer sans cesse ses procédures de travail. Un exemple d'outil de suivi est présenté dans le chapitre 2, à la suite du HOCAI.

## **CONCLUSION**

Ce Guide est proposé avec la conviction que les personnes et organisations, dans leur contexte, sont les mieux placées pour identifier et répondre à leurs besoins de développement. Toutes les organisations s'efforcent d'avoir une structure performante, car bon nombre d'entre elles font face à un manque de ressources humaines, matérielles et institutionnelles et opèrent dans des contextes qui sont difficiles même pour la plus solide organisation. Des institutions saines permettent de s'assurer que les changements positifs seront durables à la fin de l'assistance technique ou du financement d'un projet de développement. En outre, les organisations saines et durables favorisent l'émergence d'une société civile dynamique qui, à son tour, permet de conduire le pays vers la bonne gouvernance et la transformation sociale. Le renforcement des capacités est une étape essentielle du processus et a un impact sur le développement durable.

## FORMULAIRE D'ÉVALUATION

Le CRS aimerait recueillir vos avis sur la pertinence et l'utilité de ce Guide pour votre organisation. Le CRS s'engage à mettre à jour et à améliorer le Guide ; en conséquence, vos commentaires seront les bienvenus. Veuillez faire parvenir vos commentaires à [pqsdrequests@crs.org](mailto:pqsdrequests@crs.org) en répondant aux questions suivantes :

Les choses que votre organisation a le plus appréciées à propos du Guide de renforcement institutionnel sont :

En quoi le Guide ou les chapitre individuels ont-ils été utiles à votre organisation ?

Veuillez lister dans l'ordre les chapitres les PLUS pertinents et les plus utiles pour votre organisation. Veuillez expliquer les raisons.

Veuillez lister dans l'ordre les chapitres les MOINS pertinents et utiles pour votre organisation. Veuillez expliquer les raisons.

Quelles autres informations (chapitres) seraient pertinentes et utiles pour votre organisation ? Pour quelle(s) raison(s) ?

Veuillez donner vos avis sur les aspects suivants du guide :

La présentation et la structure

Le niveau de la langue et / ou la terminologie

Le style et le ton

Les processus professionnels

Les outils, références et la bibliographie

Le Guide peut être amélioré en :

Autres commentaires ou suggestions concernant le guide ou des chapitres spécifiques

MERCI DE VOTRE ATTENTION !

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

---

[www.crsprogramquality.org](http://www.crsprogramquality.org)

