

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
Dix 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
L'intégration de l'égalité des sexes.....	46
Glossaire.....	51
Annexe 1 : Exemple d'Aperçu de termes de référence.....	64
Annexe 2 : Format de plan d'action	65
Annexe 3 : Exemple de format de rapport de suivi de plan d'action	66
Annexe 4 : Sujets de discussion pour le Domaine de capacité 10 : l'égalité des sexes et l'Église catholique	67
Annexe 5 : Des exemples et des explications concernant le Domaine de capacité 10 : l'intégration de l'égalité des sexes	69
Références	84

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



RICK D'ELIA POUR ORS

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.

DIX DOMAINES DE CAPACITÉ DU HOCAI

Chacun des dix 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.
10. *L'intégration de l'égalité des sexes* : L'égalité des sexes (les relations justes) doit être encouragée, sur la base des principes directeurs de CRS et de la vision du développement humain intégral, tant dans les structures organisationnelles que dans la programmation pour apporter un changement durable et efficace dans les sociétés et les communautés où nous travaillons.



SEAN SPRADUE POUR CRS

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

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 :

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.

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



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.

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. 3, 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 :

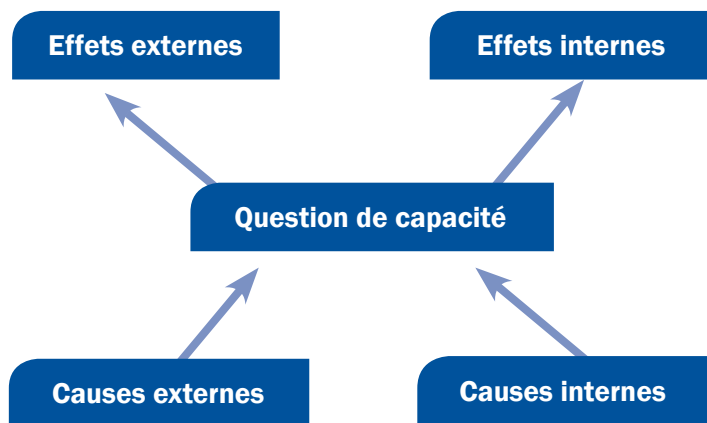
- Ainsi, le facilitateur applique *l'analyse de l'arbre à problèmes* afin de faciliter la discussion sur les causes du problème identifié et de ses effets. Le facilitateur pose une série de questions aux participants afin de les aider à identifier les causes et les effets :
- Noter par écrit le problème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

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.



1. 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	1.1.1	Une commission juridiquement constituée coordonne la stratégie et la vision globale de l'organisation.		
	1.1.2	Les rôles du comité et du comité de direction sont définis dans la constitution.		
	1.1.3	Des réunions de comité sont organisées régulièrement ; les décisions sont documentées et reflètent la comptabilisation et la gérance des ressources.		
	1.1.4	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	1.2.1	Les rapports de mission, de vision et de valeur sont clairs, spécifiques, développés de façon participative et sont une description probante des aspirations.		
	1.2.2	Les rapports de mission, de vision et de valeur reflètent les besoins des parties constituantes servies par l'organisation.		
	1.2.3	Les rapports de mission, de vision, et de valeur sont approuvés par le comité.		
	1.2.4	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
	1.2.5	Les rapports de mission, de vision et de valeur sont incorporés dans les systèmes et les politiques existants.		
	1.2.6	Les rapports de mission, de vision et de valeur sont utilisés pour guider les prises de décision et les activités quotidiennes.		
	1.2.7	L'organisation remplit sa mission et sa vision sans être dépendante des donateurs.		
	1.2.8	Les rapports de mission, de vision et de valeur reflètent les valeurs de l'organisation.		
	1.2.9	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	1.3.1	Les parties prenantes sont identifiées par l'intermédiaire du mappage des parties prenantes.		
	1.3.2	L'organisation sait et peut décrire de façon adéquate les caractéristiques principales des parties prenantes.		
	1.3.3	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	1.4.1	L'organisation est immatriculée et a une constitution.		
	1.4.2	L'organisation se conforme à toutes les exigences statutaires.		
5. Culture organisationnelle	1.5.1	La culture organisationnelle reflète la mission et la vision de l'organisation.		
	1.5.2	L'éthique du travail encourage le partage, la collaboration, et la réciprocité.		
	1.5.3	L'organisation respecte la diversité culturelle, les langues, et les croyances religieuses.		
	1.5.4	L'organisation promeut un environnement de travail non discriminatoire.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
6. Structure organisationnelle	1.6.1	La structure organisationnelle supporte la mission, la vision et les valeurs de l'organisation.		
	1.6.2	La constitution et la structure organisationnelles séparent clairement les rôles du comité de gestion et les responsabilités.		
	1.6.3	L'organisation est dotée d'un organigramme, qui est partagé avec le personnel.		
	1.6.4	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.		
	1.6.5	La structure administrative est dotée d'un mécanisme consultatif.		
	1.6.6	Toutes les fonctions de l'organigramme sont remplies, ou un plan est mis en place pour qu'elles soient remplies dans un futur proche.		
	1.6.7	Les fonctions dans la structure organisationnelle reflètent ou représentent les exigences en personnel de l'organisation.		

2. 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	2.1.1	Le processus de planification reflète les valeurs essentielles de l'organisation.		
	2.1.2	Le processus de planification est documenté et suivi.		
	2.1.3	Les données pertinentes des sources internes et externes sont utilisées systématiquement pour supporter et améliorer la planification.		
	2.1.4	Le processus de planification comprend la consultation des communautés ciblées et l'analyse objective de leurs besoins.		
	2.1.5	Le processus de planification comprend la décision participative relative à l'établissement des priorités et à l'attribution des ressources.		
	2.1.6	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	2.2.1	La stratégie reflète la mission, la vision et les valeurs de l'organisation.		
	2.2.2	La stratégie promeut le développement humain.		
	2.2.3	L'exercice de planification stratégique est effectué périodiquement.		
	2.2.4	Les cadres dirigeants sont à la tête du développement du plan stratégique de l'organisation.		
	2.2.5	L'organisation a une expertise interne, ou la capacité d'utiliser de façon concrète l'expertise externe, pour guider la planification stratégique.		
	2.2.6	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)	2.2.7	L'analyse de l'environnement interne et externe, comprenant les principales tendances, fait partie du processus de planification stratégique de l'organisation.		
	2.2.8	Le plan stratégique est clair, réaliste, et réalisable.		
	2.2.9	Les périodes de temps pour la réalisation des buts et des objectifs stratégiques sont clairement établies.		
	2.2.10	La direction utilise la stratégie pour prendre des décisions.		
	2.2.11	La stratégie sert à guider de façon cohérente le comportement à tous les niveaux de l'organisation.		
	2.2.12	Les initiatives sont développées et mises en place de façon à être en phase avec le plan stratégique de l'organisation.		
	2.2.13	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	2.3.1	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.		
	2.3.2	Les plans opérationnels sont utilisés pour renseigner la préparation du budget.		
	2.3.3	Les plans opérationnels sont détaillés et peuvent être mis en place sur une période de temps spécifiée.		
	2.3.4	Les plans opérationnels indiquent les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires pour parvenir aux objectifs.		
	2.3.5	Le personnel utilise les plans opérationnels pour prendre des décisions dans les opérations quotidiennes.		
	2.3.6	La performance du personnel et les résultats attendus sont liés au plan opérationnel.		
	2.3.7	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	2.4.1	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.		
	2.4.2	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.		

3. 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	3.1.1	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.		
	3.1.2	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.		
	3.1.3	L'équipe dirigeante supervise les informations, l'établissement des rapports, et les systèmes de coordination appropriés.		
	3.1.4	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.		
	3.1.5	Les analyses périodiques des pratiques de gestion et des capacités organisationnelles font partie des auto-évaluations organisationnelles.		
	3.1.6	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	3.2.1	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.		
	3.2.2	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.		
	3.2.3	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)	3.2.4	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	3.3.1	L'équipe dirigeante encourage un environnement d'équipe constructif et de support.		
	3.3.2	Il existe un respect, une confiance, et une coopération mutuels parmi les employés à tous les niveaux de l'organisation.		
	3.3.3	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	3.4.1	Les cadres dirigeants englobent et soutiennent les opportunités de changement favorisant l'amélioration et la croissance organisationnelles.		
	3.4.2	L'équipe dirigeante fournit les ressources humaines, matérielles, et financières pour soutenir et récompenser les initiatives de changement approuvées.		
5. Gestion des risques	3.5.1	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.		
	3.5.2	Des systèmes et mécanismes de contrôle interne sont en place pour les analyses périodiques afin de garantir la conformité et réduire les risques.		
	3.5.3	Les contrôles internes et les responsabilités de gestion du risque sont assignées au personnel approprié qui en est le garant.		
	3.5.4	L'administrateur général analyse tous les rapports d'audit et veille à ce que les constatations d'audit soient prises en charge.		
	3.5.5	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.		
	3.5.6	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.		
	3.5.7	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
	3.5.8	L'organisation a mis en place des contrôles pour limiter ou réduire les dépenses dans l'éventualité d'un manque à gagner.		
	3.5.9	L'organisation a établi des mesures financières d'urgence pour réduire les perturbations opérationnelles résultant d'urgences ou d'autres évènements non planifiés.		
	3.5.10	L'organisation évalue tous les risques assurables et prend la mesure appropriée.		
	3.5.11	Les actifs ne peuvent faire l'objet d'aucun conflit et/ou litige.		

4. 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	4.1.1	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.		
	4.1.2	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.		
	4.1.3	L'organisation est consciente de son rôle de promotion ou de développement de politique publique et participe aux activités de promotion.		
	4.1.4	L'organisation renforce ses liens avec le gouvernement sans compromettre son intégrité et son indépendance.		
	4.1.5	L'organisation est impliquée dans les comités de réflexion ou les groupes de travail avec le gouvernement.		
	4.1.6	L'organisation détient la communication, le partage des informations, et les stratégies de diffusion pour renseigner et influencer les politiques.		
2. Partenariats	4.2.1	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.		
	4.2.2	L'organisation favorise l'adhésion à des coalitions, réseaux et alliances, et joue un rôle de premier plan approprié.		
	4.2.3	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
	4.2.4	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.		
	4.2.5	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.		
	4.2.6	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	4.3.1	L'organisation parvient à avoir une prise sur les ressources du gouvernement et des donateurs pour elle-même, ses partenaires et les communautés.		
	4.3.2	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	4.4.1	L'organisation a une stratégie de relations publiques, qui est utilisée et régulièrement surveillée et évaluée.		
	4.4.2	La personne chargée des relations publiques a les qualifications nécessaires à cette fin.		

5. 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	5.1.1	Le programme doit être axé et s'attacher à représenter les valeurs et la direction stratégique de l'organisation et faire avancer la mission.		
	5.1.2	La communauté tire parti des bénéfices résultant de la mise en place du programme.		
	5.1.3	L'organisation est un leader reconnu dans ses domaines de programme centraux.		
	5.1.4	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.		
	5.1.5	La stratégie de soutenabilité est incorporée dans tous les programmes.		
	5.1.6	Le programme tient compte de toutes les notions de genre et autres notions d'équité.		
	5.1.7	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.		
	5.1.8	Un nombre de plus en plus important d'individus bénéficie du programme.		
	5.1.9	Le programme a la capacité d'être reproduit et échelonné.		
	5.1.10	La stratégie de sortie du programme est précise et comprise par toutes les personnes concernées.		
2. Soutenabilité organisationnelle	5.2.1	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.		
	5.2.2	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
	5.2.3	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.		
	5.2.4	Les cadres dirigeants soutiennent activement le développement du leadership et la promotion de nouveaux leaders au sein de l'organisation.		
	5.2.5	Il existe une culture et des directives écrites de responsabilisation et de transparence, avec des répercussions en cas de violation de celles-ci.		
	5.2.6	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	5.3.1	L'organisation veille à ce que ses opérations soient rentables et compétitives par rapport à des organisations similaires.		
	5.3.2	Les flux de trésorerie de l'organisation sont en adéquation avec ses exigences opérationnelles.		
	5.3.3	L'organisation gère ses actifs pour contrôler les coûts, de façon appropriée, en vue d'optimiser ses revenus et d'assurer sa viabilité financière.		
	5.3.4	L'organisation utilise la soutenabilité des ressources naturelles.		
	5.3.5	L'organisation génère des propositions et des concepts crédibles et démontre la rentabilité de ses projets.		
	5.3.6	L'organisation est supportée par une base de ressource diversifiée sans dépendre d'une seule source de financement.		
	5.3.7	L'organisation a des ressources locales identifiées pour compléter les financements des donateurs étrangers.		
	5.3.8	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.		
	5.3.9	La stratégie de financement de l'organisation est liée au plan stratégique avec pour objectif d'assurer la continuité des programmes centraux.		
	5.3.10	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)	5.3.11	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.		
	5.3.12	Les coûts de financement de l'organisation, exprimés en pourcentage des coûts de programme, sont compétitifs par rapport à ceux d'organisations similaires.		
	5.3.13	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.		
	5.3.14	Le flux de trésorerie de l'organisation est en adéquation avec les exigences opérationnelles.		
	5.3.15	L'organisation gère ses actifs pour contrôler les coûts et, comme approprié, pour générer des revenus afin d'assurer la viabilité financière.		
	5.3.16	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.		
	5.3.17	Les actifs ne font pas l'objet de conflit et de litige.		
4. Soutenabilité politique	5.4.1	L'organisation est professionnellement crédible dans ses domaines de programme centraux et jouit d'une légitimité établie avec les communautés et les parties prenantes.		
	5.4.2	L'organisation est capable de mobiliser le support interne et externe pour ses programmes.		
	5.4.3	L'organisation contribue au développement, à l'environnement, à la croissance, et à l'efficacité du secteur de la société civile.		
	5.4.4	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.		
	5.4.5	L'organisation utilise ses valeurs et perspectives de développement humain pour influencer les priorités et les directives des organisations internationales et des donateurs.		
	5.4.6	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
	5.4.7	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.		
	5.4.8	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.		

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 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	6.1.1	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.		
	6.1.2	Les dirigeants communiquent une priorité sur le partage du savoir et l'apprentissage sous forme de messages écrits et/ou verbaux.		
	6.1.3	Les dirigeants allouent des ressources humaines, matérielles et financières pour supporter la stratégie d'apprentissage organisationnelle.		
	6.1.4	Les dirigeants gratifient et reconnaissent le personnel qui aide les autres, documente et partage l'apprentissage, et innove.		
	6.1.5	Les dirigeants montrent comment les données de suivi et d'évaluation et les autres processus d'apprentissage sont utilisés pour prendre des décisions.		
	6.1.6	Les dirigeants utilisent activement les processus et outils de partage.		
2. Processus de réflexion critique	6.2.1	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.		
	6.2.2	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.		
	6.2.3	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	6.3.1	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.		
	6.3.2	La connaissance documentée est mise en forme de façon à présenter les informations les plus pertinentes aux audiences cibles.		
	6.3.3	Tout le personnel accède facilement à la base de connaissance et peut la compléter indépendamment de son niveau de responsabilité.		
	6.3.4	Le stockage et le partage des technologies appropriées à l'emplacement, aux ressources, et aux capacités des utilisateurs sont mis en place.		
	6.3.5	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	6.4.1	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.		
	6.4.2	Le personnel partage et collabore au sein des communautés de pratique pour échanger des informations, discuter des challenges, développer les meilleures pratiques et innovations.		
	6.4.3	Le personnel applique les connaissances acquises des communautés de pratique.		
	6.4.4	L'organisation participe activement à des réseaux d'organisations analogues pour développer conjointement les meilleures pratiques sectorielles.		

7. 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	7.1.1	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.		
	7.1.2	L'organisation est capable d'attirer et de retenir le personnel qualifié pour atteindre ses buts.		
	7.1.3	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.		
	7.1.4	L'organisation prête attention aux problèmes spécifiques des femmes et autres groupes marginalisés dans ses politiques et pratiques.		
	7.1.5	Le personnel s'investit pleinement dans la mission de l'organisation.		
	7.1.6	Le personnel considère que l'organisation fournit un environnement de travail sécurisé et sain.		
	7.1.7	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	7.2.1	L'équipe de gestion des ressources humaines est dirigée par une personne qualifiée et expérimentée.		
	7.2.2	L'organisation affecte du personnel qualifié pour gérer chacune de ses principales unités opérationnelles.		
	7.2.3	Les politiques et les procédures de ressources humaines reflètent les valeurs et les principes de l'organisation.		
	7.2.4	Les politiques et les procédures de ressources humaines sont documentées et accessibles au personnel.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
	7.2.5	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.		
	7.2.6	Les politiques et procédures de ressources humaines sont appliquées de façon juste et cohérente.		
	7.2.7	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	7.3.1	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.		
	7.3.2	Le processus de recrutement est documenté, transparent, et compétitif.		
	7.3.3	Les critères de sélection du personnel et des bénévoles correspondent aux exigences du poste et aux besoins de l'organisation.		
	7.3.4	L'organisation fournit à chaque nouvel employé une orientation sur ses principes directeurs, valeurs, et programmes.		
	7.3.5	Des fichiers personnels confidentiels sont conservés pour chaque employé contenant des lettres d'offre, augmentations de salaire, promotions, etc.		
	7.3.6	Chaque employé peut accéder à son fichier personnel sur la base du droit du travail local ou de la pratique acceptée.		
	7.3.7	L'organisation fournit à son personnel les ressources adéquates pour effectuer son travail.		
	7.3.8	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	7.4.1	L'organisation a mis en place une procédure pour déterminer l'échelle des salaires et la réexaminer de façon périodique.		
	7.4.2	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.		
	7.4.3	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	7.5.1	Le personnel travaille avec les superviseurs pour déterminer leurs propres plans de travail et estime que les plans représentent de façon appropriée leurs responsabilités.		
	7.5.2	Les objectifs de performance au travail sont stimulants et sont pour le personnel une opportunité de faire preuve d'initiative et de créativité.		
	7.5.3	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.		
	7.5.4	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	7.6.1	Tous les employés ont le sentiment d'avoir une bonne opportunité de promotion.		
	7.6.2	Les opportunités de promotion sont annoncées et identifient clairement la fonction et les compétences requises.		
	7.6.3	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.		
	7.6.4	Le personnel dispose d'un plan de développement lié à la réalisation de la performance individuelle et aux objectifs de l'organisation.		
	7.6.5	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.		
	7.6.6	Les options de déroulement de carrière et les opportunités internes et externes de renforcement des compétences sont offertes à l'ensemble du personnel.		
	7.6.7	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	7.7.1	L'équipe de direction accueille volontiers les opinions d'un large panel d'employés dans les discussions et décisions.		
	7.7.2	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.		
	7.7.3	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.		

8. 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	8.1.1	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.		
	8.1.2	Le responsable du service financier participe à toutes les décisions affectant les changements du personnel des finances.		
2. Systèmes financiers	8.2.1	L'organisation tient un grand livre des comptes en bonne et due forme avec une comptabilité à double entrée.		
	8.2.2	Toutes les transactions financières sont enregistrées dans le grand livre des comptes, pour lequel un employé est le principal responsable.		
	8.2.3	Les cycles et les périodes comptables sont définis et les procédures de clôtures sont suivies.		
	8.2.4	L'organisation a un plan comptable qui identifie séparément tous les actifs, les passifs, les recettes, et les dépenses.		
	8.2.5	Le grand livre des comptes ou un livre subsidiaire classe toutes les dépenses par projet, activité, ou service.		
	8.2.6	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	8.3.1	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.		
	8.3.2	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.		
	8.3.3	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	8.4.1	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.		
	8.4.2	De multiples offres sont obtenues et documentées pour les achats au-dessus d'un niveau donné.		
	8.4.3	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.		
	8.4.4	Tous les effets de caisse et instruments financiers sont sauvegardés physiquement à tout moment.		
	8.4.5	L'organisation utilise un graphique d'autorisation de dépenses qui illustre les niveaux d'approbation pour tous les engagements et débours.		
	8.4.6	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.		
	8.4.7	L'organisation s'efforce de répartir les responsabilités ou dispose de contrôles supplémentaires mis en place lorsque cet objectif n'est pas réalisable.		
	8.4.8	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.		
	8.4.9	La direction organisationnelle prend une action corrective rapide et appropriée lorsque la fraude a été détectée.		
	8.4.10	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	8.5.1	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.		
	8.5.2	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.		
	8.5.3	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)	8.5.4	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.		
	8.5.5	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	8.6.1	L'organisation utilise un processus manuel ou documenté qui spécifie les exigences de stockage et de tenue d'archives pour tous les articles inventoriés.		
	8.6.2	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.		
	8.6.3	Un responsable d'entrepôt contrôle la tenue d'archives, la maintenance, et la sécurité des biens stockés dans l'entrepôt.		
	8.6.4	L'entrepôt de stockage est surveillé de façon permanente.		
	8.6.5	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.		
	8.6.6	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.		
	8.6.7	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.		
	8.6.8	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.		
	8.6.9	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	8.7.1	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.		
	8.7.2	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.		
	8.7.3	L'installation et le matériel de l'organisation sont sécurisés de façon permanente.		
	8.7.4	L'organisation tient des registres comptables pour ses biens, installations, et acquisitions et éliminations du matériel.		
	8.7.5	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.		
	8.7.6	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	8.8.1	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.		
	8.8.2	L'organisation suit une politique documentée qui spécifie lorsque chaque type de créance ou avance est due.		
	8.8.3	La direction prend des mesures rapides pour recouvrer ou résoudre les soldes de créance ouverte.		
	8.8.4	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	8.9.1	Tous les responsables participent à un processus d'établissement du budget, qui fait partie intégrante du plan opérationnel.		
	8.9.2	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)	8.9.3	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.		
	8.9.4	Les affectations dans le processus d'établissement du budget reflètent étroitement les priorités organisationnelles.		
	8.9.5	Si des donateurs multiples financent un seul projet, le financement et les dépenses associées sont identifiées séparément par donateur dans les registres comptables.		
	8.9.6	Il existe des systèmes pour contrôler les dépenses budgétaires.		

9. 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	9.1.1	Les domaines d'expertise sectorielle de l'organisation l'aident à réaliser sa mission.		
	9.1.2	L'organisation conserve une base adéquate de dotation en personnel pour les experts sectoriels.		
	9.1.3	L'organisation est capable de faire appel rapidement aux consultants externes temporaires pour fournir les services techniques.		
	9.1.4	L'organisation est reconnue publiquement pour fournir des produits et/ou des services de qualité à ses parties constituantes.		
	9.1.5	L'organisation collabore avec d'autres acteurs de la société civile pour concevoir et mettre en place des projets avec les services complémentaires.		
	9.1.6	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	9.2.1	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.		
	9.2.2	Les parties prenantes principales sont satisfaites des services, des projets et des programmes de l'organisation.		
	9.2.3	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.		
	9.2.4	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.		
	9.2.5	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	9.3.1	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.		
	9.3.2	Les groupes de communauté traditionnellement sous-représentés bénéficient des activités du projet.		
	9.3.3	Les projets se basent en général sur les connaissances locales et sur les meilleures pratiques.		
4. Développement du programme	9.4.1	Le personnel utilise une méthode organisationnelle spécifique pour concevoir et mettre en œuvre les projets.		
	9.4.2	Les projets conçus et mis en œuvre par le personnel soutiennent la mission, la stratégie et les principes de l'organisation.		
	9.4.3	L'organisation utilise une approche participative et une stratégie de soutenabilité à travers les projets pour renforcer la propriété collective.		
	9.4.4	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.		
	9.4.5	Les projets remettent en cause les structures sociales qui limitent la participation totale, les droits ou la dignité des individus marginalisés.		
	9.4.6	Tel qu'applicable, l'organisation fournit une gestion saine des ressources naturelles dans ses interventions.		
	9.4.7	Tel qu'applicable, l'organisation soutient les capacités des acteurs de la société civile à promouvoir le changement social dans ses interventions.		
	9.4.8	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.		
	9.5.2	Le personnel développe des notes de concept pour fournir les informations requises par les donateurs.		
	9.5.3	Le personnel soumet des propositions répondantes, opportunes (et des notes de concept comme requis) aux donateurs.		
	9.5.4	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
	9.5.5	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.		
	9.5.6	L'organisation développe des entrants et des indicateurs d'impact pour ses projets.		
	9.5.7	L'organisation assure le suivi de l'avancement par rapport aux indicateurs d'impact.		
6. Surveillance, évaluation et établissement de rapports	9.6.1	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.		
	9.6.2	La direction contrôle, évalue et établit des rapports systématiques sur les projets.		
	9.6.3	L'organisation utilise les informations collectées des évaluations pour développer des projets plus durables.		
	9.6.4	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.		
	9.6.5	L'organisation mesure l'impact de ses services tant sur les participants masculins que féminins.		
	9.6.6	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	9.7.1	L'organisation mesure la qualité du service fourni. Les services rendus sont destinés aux participants au projet concernés.		
	9.7.2	L'organisation collecte et utilise le feedback des participants au projet sur la qualité du service afin de l'améliorer.		
	9.7.3	La qualité de prestation de service aide l'organisation à réaliser ses stratégies et sa mission.		

10. L'INTÉGRATION DE L'ÉGALITÉ DES SEXES¹²

Les Principes directeurs de CRS, inspirés par la Doctrine sociale de l'Église catholique, obligent CRS à promouvoir les relations justes entre tous en veillant à ce que les hommes, les femmes, les filles et les garçons aient l'opportunité, la capacité, la voix et le soutien dont ils ont besoin pour réaliser leur plein potentiel et réduire les disparités et les déséquilibres, y compris ceux qui existent entre les hommes et les femmes. Par ailleurs, la vision de CRS sur le Développement humain intégral souligne la nécessité de transformer les structures et les systèmes injustes de la société tout en garantissant la pleine participation à la vie sociale, économique, politique et culturelle, y compris l'équilibre équitable entre les droits et les responsabilités de chacun dans les relations entre les hommes, les femmes, les garçons et les filles au sein des familles, des communautés et de la société.

Sachant que pour apporter des changements durables et efficaces dans les sociétés et les communautés où nous travaillons il faut encourager les relations justes tant au sein des structures organisationnelles que dans la programmation ; c'est pourquoi ce volet du HOCAI comprend deux sous-sections. La première section est axée sur l'égalité des sexes dans les dimensions organisationnelles (les politiques et leur application ; la dotation en personnel ; le recrutement ; la promotion et le maintien en poste ; l'environnement de travail et le leadership). La deuxième est concentrée sur l'égalité des sexes dans les dimensions de la programmation (la planification, la conception et la mise en œuvre des programmes ; le suivi, l'évaluation et l'apprentissage).

Lorsqu'on applique le volet 10 avec les partenaires de l'Église catholique, les rapports observables 10.2.2 et 10.2.3 pourraient s'avérer difficiles à compléter compte tenu de la doctrine qui réserve certains postes au clergé masculin. Si, après discussion, on considère que ces rapports ne s'appliquent pas à un partenaire de l'Église, on peut cocher la case « S/O - Sans objet ».

¹² Si le partenaire interrogé estime que la terminologie « égalité des sexes » est si controversée qu'elle empêche la poursuite de l'utilisation de ce volet, le personnel peut nommer cet outil « La promotion des relations justes entre les hommes, les femmes, les garçons et les filles ».

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
1. Les dimensions organisationnelles : les politiques et leur application	10.1.1	L'organisation applique une politique ou une stratégie documentée en matière d'égalité des sexes.		
	10.1.2	L'organisation applique une politique documentée en matière d'égalité des chances.		
	10.1.3	L'organisation dispose de formules souples de travail (par exemple, le travail à domicile / le télétravail, des horaires de travail alternatifs, etc.).		
	10.1.4	L'organisation applique une politique documentée en matière de congé de maternité.		
	10.1.5	L'organisation applique une politique documentée en matière de congé parental.		
	10.1.6	L'organisation applique une politique documentée qui permet au personnel de s'occuper de leurs enfants et d'autres personnes à charge.		
	10.1.7	L'organisation applique une politique documentée en matière de prévention et de répression du harcèlement, y compris du harcèlement sexuel.		
	10.1.8	Tous les membres du personnel sont informés des politiques ci-dessus (10.1.1 - 10.1.7) dans le cadre d'une procédure d'accueil des nouveaux embauchés/nouvelle embauche.		

2. Les dimensions organisationnelles : la dotation en personnel, le recrutement, la promotion et le maintien en poste	10.2.1	Le personnel de l'organisation est composé d'un nombre égal de femmes et d'hommes.		
	10.2.2	Les femmes et les hommes sont équitablement représentés au sein de l'équipe de la haute direction de l'organisation.		
	10.2.3	L'organisation a des stratégies proactives visant à améliorer la parité des sexes dans la dotation en personnel, notamment au niveau de la haute direction.		
	10.2.4	Lors des processus de recrutement on examine la sensibilité des candidats à la dimension du genre (des questions liées au genre sont incorporées dans les entretiens d'embauche dans le but de comprendre les attitudes et l'expérience des candidats vis-à-vis de l'égalité des sexes) et on prend les décisions de recrutement en conséquence.		
	10.2.5	Le personnel féminin et masculin —à la fois celui des départements opérationnels et de programmation— a été formé à l'égalité des sexes.		
	10.2.6	Au cours des cinq dernières années, l'organisation a procédé à une analyse de l'équité salariale afin d'examiner les éventuelles disparités entre les salaires des hommes et des femmes et a procédé, donc, aux ajustements nécessaires.		
	10.2.7	Il y a des membres du personnel (par exemple, les conseillers en matière d'égalité des sexes, dont le titre du poste dénote des responsabilités liées au genre, ou bien des points focaux pour l'égalité des sexes, responsables des questions de genre dans leurs plans de développement des performances) qui sont chargés formellement d'intégrer et / ou de promouvoir l'intégration et l'égalité entre les sexes.		

3. Les dimensions organisationnelles : l'environnement de travail et le leadership	10.3.1	Les locaux de l'organisation sont adaptés aux hommes et aux femmes (par exemple, des salles de bain et des espaces de prière séparés, salles d'allaitement désignées, etc.).		
	10.3.2	Les hommes et les femmes participent sur un pied d'égalité aux réunions de l'organisation et aux processus de prise de décisions.		
	10.3.3	Le personnel féminin et masculin se voit offrir et bénéficier de manière équitable des opportunités de formation et de développement professionnel.		
	10.3.4	Les dirigeants / les cadres supérieurs de l'organisation respectent les différents styles de travail, y compris la façon dont les hommes ont tendance à travailler, ainsi que la façon dont les femmes ont tendance à travailler.		
	10.3.5	Les dirigeants / les cadres supérieurs de l'organisation prennent au sérieux les questions et les défis liés à l'égalité des sexes et en discutent ouvertement.		
	10.3.6	Les dirigeants / les cadres supérieurs de l'organisation encouragent et façonnent les comportements qui tiennent compte de la parité des sexes, y compris le langage utilisé et la pertinence des plaisanteries et des commentaires parmi les membres du personnel.		
4. Les dimensions de la programmation : la planification, la conception et la mise en œuvre des programmes	10.4.1	Les analyses de genre sont systématiquement menées dans le cadre de la conception du projet et comprennent un examen des rôles et des responsabilités liés au genre ; les disparités dans l'accès aux ressources et leur contrôle ; et les rôles sexospécifiques dans les processus de prise de décisions.		
	10.4.2	Les projets prennent en compte les disparités entre les sexes dans le cadre des rôles et des responsabilités, du temps, du contrôle des ressources, du pouvoir de décision et des normes socioculturelles injustes et profitent aux femmes, aux hommes, aux filles et aux garçons de manière équitable.		
	10.4.3	La conception et la mise en œuvre d'un projet contiennent des mesures d'atténuation des conséquences négatives imprévues, notamment la violence sexiste et l'augmentation de la charge de travail des femmes et des filles.		
	10.4.4	Dans tous les projets il y a des activités budgétisées spécifiquement pour les questions de l'égalité des sexes (par exemple, l'analyse de genre, les activités de changement de comportement social lié au genre, la formation sur l'égalité des sexes, des compétences de leadership et de négociation pour les femmes, les technologies d'économie de temps et de main d'œuvre, etc.).		

5. Les dimensions de la programmation : le suivi, l'évaluation et l'apprentissage	10.5.1	Toutes les données recueillies pour les projets sont ventilées par sexe et âge lors des processus de collecte, d'analyse et d'établissement des rapports.		
	10.5.2	Le système de suivi et d'évaluation du projet contient des indicateurs sexospécifiques pour faire un suivi des changements dans les disparités entre les sexes, y compris dans les rôles et les responsabilités, le temps, l'accès aux ressources et leur contrôle et le pouvoir de prise de décisions et pour surveiller les conséquences imprévues.		
	10.5.3	Les effets des projets sur l'égalité des sexes et les relations sont évalués (par exemple, dans quelle mesure les interventions du projet ont eu des effets bénéfiques sur l'égalité des sexes, les changements de pouvoir décisionnel, toute conséquence imprévue, etc.).		
	10.5.4	Les enseignements tirés et les bonnes pratiques liées à l'égalité des sexes sont systématiquement compilés, documentés et partagés pendant et après la mise en œuvre du programme.		

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 a 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. Également 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.

L'intégration de l'égalité des sexes

Accès et contrôle

L'accès est défini comme étant l'opportunité de se servir d'une ressource. Le contrôle est le pouvoir de décider comment utiliser une ressource et qui en a l'accès. Comprendre qui a l'accès aux ressources et qui les contrôle peut aider à identifier les opportunités qui permettent d'utiliser une ressource pour en tirer un meilleur profit. Il indique si les femmes ou les hommes ont accès aux ressources, qui contrôle leur utilisation et qui contrôle les bénéfices de l'utilisation des ressources d'un ménage (ou d'une communauté). L'accès signifie simplement que vous êtes en mesure d'utiliser une ressource, mais cela ne dit pas si vous avez le contrôle sur elle. Par exemple, les femmes peuvent avoir un certain accès aux processus politiques locaux, mais elles auront peu d'influence ou de contrôle sur le genre de questions à discuter et sur les décisions finales. La personne qui contrôle une ressource est la seule finalement capable de prendre des décisions concernant son utilisation. Les femmes ont souvent accès aux ressources, mais n'ont aucun contrôle sur elles.

(La Stratégie de genre globale de CRS cite la présentation « Access to and Control of Resources » (l'accès aux ressources et le contrôle sur elles) de Just Associates au Forum International sur les droits de la femme et le développement qui a eu lieu à Istanbul (Turquie) du 19 au 22 avril 2012).

Genre

Fait référence aux deux sexes, masculin et féminin, dans le contexte de la société. Des facteurs tels que l'origine ethnique, la classe sociale, la race, l'âge et la religion peuvent affecter les rôles dévolus aux genres. Les rôles dévolus aux genres peuvent varier largement entre les cultures et au sein même d'une culture et ils évoluent souvent au fil du temps. Ces caractéristiques définissent souvent les identités, le statut et les relations de pouvoir entre les membres d'une société ou d'une culture. Le sexe, en revanche, fait allusion à l'identité biologique des hommes et des femmes, qui est principalement mise en évidence par nos caractéristiques physiques.

(La Stratégie de genre globale de CRS)

Violence à caractère sexiste

Violence dirigée contre quelqu'un en raison de son genre ou sexe aussi bien dans la vie publique que privée. Elle englobe les actes qui infligent des tourments ou des souffrances d'ordre physique, mental ou sexuel, la menace de tels actes, la contrainte ou autres privations de liberté. Alors que les femmes et les hommes, les garçons et les filles peuvent être victimes de violence basée sur le genre, les femmes et les filles en sont les principales victimes.

(La Stratégie de genre globale de CRS)

Analyse de genre

Examine les différences dans la vie des femmes et des hommes, y compris celles qui conduisent à des inégalités sociales et économiques envers les femmes. Il s'agit d'un outil de collecte systématique de données pouvant être utilisé pour examiner ces différences, les différents niveaux de pouvoir qu'ils détiennent, leur différentes contraintes, opportunités et nécessités et l'impact de ces différences dans leurs vies. Ces connaissances sont ensuite appliquées à l'élaboration de politiques et de services sociaux permettant de traiter les inégalités et les différences de pouvoir entre les hommes et les femmes.

(La Stratégie de genre globale de CRS)

Indifférence aux sexospécificités

Politiques et programmes qui ne tiennent nullement compte des considérations de genre. Conçus sans faire une analyse préalable de l'ensemble des rôles économiques, sociaux et politiques définis par la culture ; des responsabilités ; des droits ; des prérogatives ; des obligations ; des relations de pouvoir associées au fait d'être une femme et un homme ; et de la dynamique parmi les hommes et les femmes, les garçons et les filles et entre eux.

(IGWG, consulté le 10 janvier 2018 sur <https://www.igwg.org/training/programmatic-guidance/>)

Disparités entre les sexes

Ce sont les écarts qui existent entre les hommes et les femmes au sein d'un foyer, d'une communauté ou d'un pays. Les différences dans le statut des femmes et des hommes et l'accès différencié aux actifs, aux ressources, aux opportunités et aux services.

(Adapté du chapitre ADS 2015 de la description de l'analyse de genre de l'USAID).

Égalité de genre

Reflète le fait que les femmes et les hommes, les garçons et les filles partagent une égalité de chances, de ressources, de droits et l'accès aux biens et aux services qu'une société valorise, ainsi que la possibilité de faire des choix et de travailler en partenariat. L'égalité de genre entraîne également une responsabilité égale en termes de charges de travail et d'énergie dépensée à titre individuel pour s'occuper de sa famille et de sa communauté. L'égalité de genre ne signifie pas que les hommes et les femmes, les garçons et les filles deviennent identiques, mais que leurs possibilités et leurs chances de vie soient égales et que les différences qui existent dans leurs talents, leurs compétences, leurs intérêts, leurs idées, etc. soient valorisés d'une même façon.

(La Stratégie de genre globale de CRS)

Intégration de genre

Consiste à identifier puis à traiter les différences et les inégalités de genre dans toute élaboration, mise en œuvre, suivi et évaluation de programmes et de projets. Étant donné que les rôles et les relations de pouvoir entre les hommes et les femmes affectent la façon d'entreprendre une activité, il est essentiel que les planificateurs de projets et d'activités prennent en compte ces questions tout au long de la vie d'un programme ou d'un projet. L'USAID utilise le terme « intégration de genre » à la fois dans la planification et dans la programmation de développement et humanitaire.

(La Stratégie de genre globale de CRS cite le Guide to Gender Integration and Analysis: Additional Help for ADS Chapters 201 and 203, de l'USAID Washington, DC: USAID, 2010).

Généralisation de la dimension de genre

C'est une stratégie visant à promouvoir et à réaliser l'égalité des sexes. Elle incorpore les préoccupations, les besoins et les expériences tant des femmes que des hommes, en tant qu'éléments essentiels pour s'assurer que les perspectives de genre et l'intérêt concernant l'objectif de l'égalité de genre soient au centre de toutes les activités, telles que l'élaboration des politiques, la recherche, le plaidoyer et le dialogue, la législation, l'affectation des ressources et la planification, la mise en œuvre et le suivi des programmes et des projets. Ce n'est pas une fin en soi, mais une stratégie et une approche utilisées comme un moyen d'atteindre l'objectif de l'égalité des sexes.

(La Stratégie de genre globale de CRS cite Concepts and definitions d'ONU Femmes : l'entité des Nations Unies consacrée à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes. Consulté le 25 mai 2013 sur <http://www.un.org/womenwatch/osagi/conceptsanddefinitions.htm>.)

Relations entre les genres

Traite de la répartition des pouvoirs entre les femmes et les hommes, les filles et les garçons. Les relations entre les sexes sont des relations simultanées de coopération, de connexion, de soutien mutuel et de conflits, de séparation et de compétition, de différence et d'inégalité. Elles créent et reproduisent des différences systémiques. Elles définissent la façon dont les responsabilités et les charges de travail sont réparties et la façon dont chacune est valorisée. Les relations entre les sexes varient selon le temps et le lieu et entre les différents groupes de personnes. Elles varient également selon d'autres critères sociaux tels que la classe sociale, la race, l'origine ethnique et le handicap.

(La Stratégie de genre globale de CRS)

Les rôles et les responsabilités des femmes et des hommes

La détermination des rôles et des responsabilités assignés aux hommes et aux femmes sur la base des normes socioculturelles (genre), y compris les activités productives (c'est à dire, les activités génératrices de revenus) et les activités de reproduction (non rémunérées). Dans de nombreuses sociétés, par exemple, le rôle sexué des femmes consiste à prendre soin des enfants, à cuisiner et à faire le ménage pour la famille, tandis que celui des hommes est de gagner des revenus pour subvenir aux besoins financiers de la famille. (Adapté de l'ADS 205 de l'USAID).

Sensible au genre

Les programmes sensibles au genre reconnaissent les besoins et les réalités spécifiques des femmes et des hommes, des garçons et des filles, qui sont basés sur la construction sociale des rôles dévolus aux genres et y répondent de façon appropriée. Cette prise de conscience peut être rendue possible grâce à une profonde analyse de genre qui aura permis de dégager les avoirs spécifiques des hommes et des femmes et d'évaluer la manière de concilier leurs différents rôles et besoins.

(La Stratégie de genre globale de CRS)

Analyse de l'équité salariale

Cette analyse permet de comprendre si dans votre organisation la rémunération (salaires) se voit affectée par les facteurs que vous souhaitez (par exemple, le type de travail ou les responsabilités) ou par ceux que vous ne souhaitez pas (le sexe, la race, l'origine ethnique). Ce type d'analyse peut aider à dévoiler les tendances au sein des groupes, ainsi que les cas particuliers. Par exemple, le regroupement des postes par type et par sexe devrait révéler si les hommes et les femmes gagnent un salaire égal pour un travail similaire.

(Adapté de Society for Human Resource Management et consulté le 10 janvier 2018 sur <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/compensation/Pages/PayEquityStudy.aspx>)

Le harcèlement sexuel

S'entend toute avance sexuelle importune ou demande de faveurs sexuelles ou tout autre comportement verbal ou physique à connotation sexuelle, lorsque ce comportement affecte de manière explicite ou implicite l'emploi d'une personne, interfère de manière déraisonnable dans le rendement d'une personne au travail ou crée au lieu de travail un climat d'intimidation, d'hostilité ou de vexation. Le harcèlement n'est pas forcément à caractère sexuel. Ce concept peut également inclure des remarques désobligeantes concernant le sexe d'une personne.

(CRS Siège/Ressources Humaines, Harcèlement sexuel en milieu professionnel, juillet 2017).

Technologies d'économie de temps et de main d'œuvre

Des technologies, des stratégies, des pratiques et des techniques qui pourraient aider à faire face aux contraintes de temps et de travail, notamment aux femmes, dont les journées de travail sont souvent plus longues que celles des hommes. Parmi elles on peut notamment trouver des cuisinières améliorées, des systèmes de collecte des eaux pluviales et des dispositifs de transport intermédiaires pouvant réduire le temps que les femmes consacrent aux tâches ménagères, telles que la collecte de bois de chauffage et d'eau ; des houes, des planteuses et des broyeurs améliorés qui peuvent accroître la productivité de leurs tâches agricoles ; des techniques améliorées telles que l'agriculture de conservation, qui peuvent réduire le temps nécessaire aux tâches à forte intensité de main-d'œuvre telles que le désherbage ; et des râpes à manioc, des presses à huile et d'autres équipements de transformation des aliments qui peuvent les aider à gagner plus de revenus en moins de temps et avec moins d'effort.

(Fonds international de développement agricole, *Lightening the Load: Labour-saving Technologies and Practices for Rural Women*, 2010)

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.

Enoncé du problème :

Objectif :

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

Enoncé 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, 5.

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.)

ANNEXE 4

SUJETS DE DISCUSSION POUR LE DOMAINE DE CAPACITÉ 10 : L'ÉGALITÉ DES SEXES ET L'ÉGLISE CATHOLIQUE

Comme indiqué dans l'introduction au domaine d'intégration de l'égalité des sexes du chapitre 2 du HOCAI, le Principes directeurs de CRS, inspirés par la Doctrine sociale de l'Église catholique, obligent CRS à promouvoir les relations justes entre tous en veillant à ce que les hommes, les femmes, les filles et les garçons aient l'opportunité, la capacité, la voix et le soutien dont ils ont besoin pour réaliser leur plein potentiel et réduire les disparités et les déséquilibres, y compris ceux qui existent entre les hommes et les femmes. Bien que la Stratégie de genre globale de CRS ait été fondée sur la Doctrine sociale de l'Église catholique et le Développement humain intégral, certains partenaires de l'Église catholique ne partagent peut-être pas cette vision après de l'introduction de ce domaine du HOCAI. Pour faciliter cette vision partagée, le personnel qui met en application l'outil peut consulter le compendium de la Doctrine sociale de l'Église catholique ci-dessous, ainsi que les déclarations du clergé.

- La Doctrine sociale de l'Église catholique établit l'égalité de toutes les personnes : privé de distinctions par le mystère de l'incarnation du Christ et de son amour sans limite l'homme ne peut, à la lumière de la foi, que regarder les autres hommes comme des créatures d'égalité. L'avènement d'Emmanuel constitue donc le seul et ultime fondement « de l'égalité et de la fraternité radicales entre les hommes, indépendamment de leur race, nation, sexe, origine, culture et classe » (Compendium n° 144).
- La Doctrine sociale de l'Église encourage les femmes et les filles à s'appuyer sur la vie du Christ : « à la reconnaissance de l'égalité de chaque homme et de chaque peuple doit correspondre la conscience que la dignité humaine ne pourra être protégée et favorisée que sous une forme communautaire, par l'humanité tout entière » (Compendium n° 145).
- Dans la section 14 de la Lettre aux Évêques de l'Église catholique sur la collaboration de l'homme et de la femme dans l'Église et dans le monde publiée en mai 2004, l'alors Cardinal Joseph Ratzinger a invité les évêques à reconnaître que « (...) si les politiques sociales – concernant l'éducation, la famille, le travail, l'accès aux services, la participation à la vie civique – doivent, d'une part, combattre toute discrimination sexuelle injuste, elles doivent, d'autre part, savoir écouter les aspirations et repérer les besoins de chacun. La défense et la promotion de l'égalité

dignité et des valeurs personnelles communes doivent s'harmoniser avec la reconnaissance attentive de la différence et de la réciprocité, là où cela est requis par la réalisation des caractéristiques humaines propres, masculines ou féminines ».

- En mars 2007, S.EXC. MGR Celestino Migliore s'est adressé à la 61^e session de l'Assemblée Générale des Nations Unies concernant la Promotion de l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes. Dans son intervention, il a encouragé les dirigeants du monde entier à comprendre que « l'égalité entre les hommes et les femmes et l'autonomisation des femmes ne seront atteintes que lorsque les différences entre les sexes seront reconnues et considérées comme complémentaires et que l'élément culturel du genre sera compris dans son contexte spécifique ».
- Lors de la 55^e session de la Commission de la condition de la femme de l'UNESCO, l'Archevêque Francis Chullikatt, observateur permanent du Saint-Siège aux Nations-Unies, a déclaré que « le Saint-Siège, ainsi que de nombreuses femmes dans le monde, est convaincu que la véritable promotion de la femme passe par la reconnaissance et l'application effective de leurs droits, de leur dignité et de leurs responsabilités. Tant les femmes que les hommes sont appelés à accueillir, à protéger et à encourager cela, pour un engagement renouvelé envers l'humanité ».
- La déclaration finale de la 2^e Rencontre d'évêques d'Afrique sur le thème « Organiser le service de la charité en Afrique : le rôle des évêques » qui a eu lieu à Dakar (Sénégal) entre le 18 et le 20 septembre 2017, a appelé à renforcer la participation des femmes et à rendre visible leur contribution au développement de nos familles et de nos communautés.
- La Stratégie de genre globale de CRS appelle les programmes et les opérations à prendre en compte au minimum les questions liées à l'égalité entre les sexes tout en luttant pour la transformation. Pour obtenir plus d'informations à ce sujet en anglais, espagnol et français, veuillez visiter le site : <http://pqpublications.squarespace.com/publications/2015/3/17/crs-global-gender-strategy.html>
- Lorsqu'on travaille sur le domaine 10 avec les partenaires de l'Église catholique, les rapports observables 10.2.2 et 10.2.3 pourraient s'avérer difficiles à compléter, compte tenu du fait que la doctrine réserve certains postes au clergé masculin. Si, à l'issue de la discussion, on considère que ces rapports ne s'appliquent pas à un partenaire de l'Église, on peut cocher la case « S/O - Sans objet ».

ANNEXE 5

SUJETS DE DISCUSSION POUR LE DOMAINE DE CAPACITÉ 10 : L'ÉGALITÉ DES SEXES ET L'ÉGLISE CATHOLIQUE

10.1. Les dimensions organisationnelles : les politiques et leur application

10.1.1 L'organisation applique une politique ou une stratégie documentée en matière d'égalité des sexes.

Avoir une politique ou une stratégie documentée en matière de genre témoigne d'un engagement de l'organisation en faveur de l'égalité des sexes vis-à-vis de tous les membres du personnel. Voici un exemple de politique d'égalité entre les sexes :

Cette politique représente l'engagement de l'organisation envers l'adoption d'une approche homogène et coordonnée en matière d'égalité entre les sexes. Elle établit l'intention explicite de l'organisation de soutenir l'égalité des sexes et les principes exprimés dans les accords internationaux. La politique comprend trois principes et engagements fondamentaux à l'égard desquels toutes les parties de l'organisation seront tenues responsables. Ces principes et ces engagements sont compatibles avec les autres normes organisationnelles et de programmation.

Cette politique a pour but de :

- Définir et communiquer des engagements clairs et des messages cohérents au sein de l'organisation et aux autres.
- Continuer de redoubler d'efforts pour promouvoir l'égalité entre les sexes au sein de notre organisation, en renforçant notre intégrité et notre crédibilité auprès des partenaires et des alliés en tant qu'acteur de référence en matière d'égalité des sexes, tant dans le domaine de la programmation que de dans celui du plaidoyer.
- Remplir des engagements en faveur de notre programmation de développement et humanitaire et de notre organisation.
- Nous permettre de travailler avec les autres, en nous appuyant sur nos points forts, notre expérience et les leçons apprises.

10.1.2. L'organisation applique une politique documentée en matière d'égalité des chances.

L'organisation applique une politique écrite qui garantit l'égalité des chances et y adhère en permanence. En voici un exemple : « l'organisation offre des

possibilités d'emploi égales pour tous les employés et demandeurs d'emploi qualifiés et ne pratique pas de discrimination fondée sur la race, la couleur de la peau, l'âge, la religion, le sexe, l'origine nationale ou le handicap. Certains postes exigent toutefois que l'employé soit international ou ressortissant du pays, alors que d'autres postes exigent qu'il soit un membre actif de l'Église catholique et participe à ses activités. Cette directive englobe tous les termes et les conditions d'emploi, y compris le recrutement, la formation, l'enseignement, l'orientation, le placement, les promotions, les mutations, les suppressions de postes, le réemploi, les bénéfices, la retraite et le licenciement. En tant qu'employeur qui favorise l'égalité des chances, CRS recrutera, embauchera, formera et promouvra des personnes uniquement sur la base de leurs qualifications et leurs compétences ».

10.1.3. L'organisation dispose de formules souples de travail (par exemple, le travail à domicile / le télétravail, des horaires de travail alternatifs, etc.).

Les formules souples de travail permettent aux employés de mieux balancer leur vie professionnelle et leur vie privée et de gérer leur travail de façon à pouvoir également assumer les responsabilités du foyer. Parmi les exemples de formules souples de travail citons le fait de permettre au personnel de travailler à domicile un jour par semaine ou de travailler de 7 heures à 15 heures 30 pour ensuite aller chercher les enfants à l'école. Ces modalités flexibles sont avantageuses pour tous, mais elles peuvent surtout aider les mères qui travaillent et qui, en raison des normes culturelles de genre liées à leurs rôles et à leurs responsabilités, continuent de s'occuper en grande partie de la garde des enfants et d'autres tâches ménagères, même lorsqu'elles travaillent en dehors de la maison.

Voici un exemple d'une politique de télétravail et de bureau à domicile : « dans certaines occasions il peut être avantageux, à la fois pour l'employé et pour l'organisation, que l'employé travaille à domicile. Lors de ces événements peu fréquents, les employés exonérés (salariés) ont la possibilité de faire du télétravail non programmé si leur superviseur en convient. L'employé doit déposer sa demande à l'avance auprès de son superviseur ».

10.1.4. L'organisation applique une politique documentée en matière de congé de maternité.

Le congé de maternité est systématiquement accordé aux employées qui donnent naissance à des enfants, afin de leur donner le temps de se rétablir physiquement après l'accouchement, de créer des liens avec le nourrisson et, pour celles qui allaitent, d'établir une relation d'allaitement. Le congé de maternité est un droit fondamental de la personne ainsi qu'un élément indispensable des politiques intégrales visant à concilier vie professionnelle et vie familiale. Ce congé s'étend en général sur une période de 6 à 12 semaines

pendant lesquelles les salaires seront versés dans leur intégralité, bien que certains pays et certaines organisations offrent beaucoup plus de bénéfices. La politique de congé de maternité de l'organisation devrait s'adapter, au moins, à la politique du pays dans lequel l'organisation travaille.

Le personnel de votre organisation doit être informé de la politique lors de l'embauche et en tirer pleinement parti sans crainte de représailles ou de conséquences professionnelles négatives.

10.1.5. L'organisation applique une politique documentée en matière de congé parental.

Il est également important pour les pères de prendre congé après la naissance d'un enfant, pour créer un lien avec le nourrisson et prendre soin de lui, ainsi que pour aider la mère pendant sa récupération. Le congé parental est donc destiné aux pères, mais peut également inclure des congés pour les parents nourriciers et adoptifs lors du placement de leur enfant. La politique de congé parental de l'organisation devrait s'adapter, au moins, à la politique du pays dans lequel l'organisation travaille.

Voici un exemple de politique de congé parental : « le congé parental est accordé aux nouveaux pères au moment de l'arrivée de leur enfant, aux parents nourriciers et aux parents adoptifs lors du placement de leur enfant. L'organisation accordera deux semaines de congé parental rémunéré. Ce congé doit être pris dans les trois mois qui suivent l'arrivée de l'enfant ».

Le personnel de votre organisation doit être informé de la politique lors de l'embauche et en tirer pleinement parti sans crainte de représailles ou de conséquences professionnelles négatives.

10.1.6. L'organisation applique une politique documentée qui permet au personnel de s'occuper de ses enfants et d'autres personnes à charge.

Ces politiques pourraient inclure un congé de convenance personnelle que les employés pourront utiliser comme il le jugent bon pour des affaires personnelles ; l'utilisation du congé de maladie pour prendre soin de ses enfants ou d'autres membres de la famille ; une salle séparée que les femmes en période d'allaitement peuvent utiliser pour nourrir leur bébés pendant les pauses ou pour pomper le lait maternel ; une salle de garderie, une nurserie ou une « crèche » que les parents pourront utiliser comme espace de garde pendant la journée de travail, etc.

Ces politiques sont avantageuses pour tous, mais elles peuvent surtout aider les mères qui travaillent et qui en général s'occupent de la garde des enfants et d'autres tâches du foyer plus que les pères, même lorsqu'elles travaillent en dehors de la maison.

10.1.7. L'organisation applique une politique documentée en matière de prévention et de répression du harcèlement, y compris du harcèlement sexuel.

Le harcèlement est un concept général qui signifie tout simplement que l'employé se sent intimidé, harcelé ou humilié par quelqu'un au travail. Ce concept peut inclure des commentaires sur la religion, les convictions politiques, l'âge, l'origine ethnique ou tout autre commentaire pouvant créer une gêne indue.

La définition du harcèlement sexuel est beaucoup plus spécifique et consiste en toute conduite indésirable de nature sexuelle qui soit :

- présentée comme une condition d'emploi (en contrepartie) ou
- suffisamment sévère ou envahissante pour affecter l'environnement de travail de la personne. Ceci peut inclure une attitude verbale (des commentaires ou des plaisanteries), une attitude non-verbale (des regards concupiscent ou d'autres gestes), une conduite physique importune ou des éléments visuels (des photos ou des dessins animés).

Dans les deux cas (le harcèlement et le harcèlement sexuel) un environnement hostile se définit généralement comme un schéma de comportement offensif. Cependant, il y a des moments, notamment lors des incidents graves, où un simple incident peut créer un environnement hostile. Le travail humanitaire et de développement repose sur des principes fondamentaux, à savoir la non-discrimination, la non-coercition et la préservation de la dignité humaine. Le harcèlement et le harcèlement sexuel portent atteinte à ces valeurs fondamentales.

La politique devrait définir des mesures visant à la prévention et la réaction rapide face aux cas de harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, et des procédures à suivre. Des mécanismes confidentiels de signalement devraient être à disposition du personnel. Le cas échéant, ces politiques devraient au minimum être compatibles avec celles du pays d'accueil.

10.1.8. Tous les membres du personnel sont informés des politiques ci-dessus (10.1.1 - 10.1.7) dans le cadre d'une procédure d'accueil des nouveaux embauchés/nouvelle embauche.

Il est essentiel de veiller à ce que le personnel soit au courant des avantages dont il dispose et qu'il se sente libre de bénéficier de ces politiques pour garantir un milieu de travail sain. Cela revêt une importance particulière pour les groupes ou les personnes qui - en raison de la dynamique du pouvoir liée à leur sexe ou à leur poste - peuvent ne pas se sentir à l'aise de se défendre et de défendre leurs droits en tant que salariés. Un programme-pays de CRS a commencé à mettre en place un processus d'intégration des nouvelles recrues qui comprend de brèves présentations sur les principales politiques

de ressources humaines liées au congé de maternité / paternité et au harcèlement sexuel. Cette responsabilité incombe principalement à l'unité des ressources humaines, mais les responsables du processus d'embauche travaillent également pour garantir l'intégration.

10.2. Les dimensions organisationnelles : la dotation en personnel, le recrutement, la promotion et le maintien en poste

10.2.1. Le personnel de l'organisation est composé d'un nombre égal de femmes et d'hommes.

Il est essentiel de former des équipes variées afin de générer un impact plus profond. Les équipes variées nous aident à comprendre les circonstances et les besoins des bénéficiaires de tous les horizons, ce qui nous permet d'élaborer des programmes plus ciblés et plus efficaces. La composition du personnel de l'organisation devrait idéalement refléter les données démographiques des communautés que nous servons, car cela affecte notre capacité à rentrer en contact avec différents membres de la communauté et à discuter franchement. Par exemple, un agent local de sexe masculin pourrait être en mesure de parler aux hommes du contrôle des finances de la famille, tandis qu'une femme travaillant sur le terrain pourrait s'adresser aux femmes concernant les sujets de santé reproductive.

La disparité hommes-femmes dans les effectifs pourrait s'avérer un signe de pratiques d'embauche discriminatoires ou d'un milieu de travail peu favorable au groupe sous-représenté, ce qui va à l'encontre des valeurs de CRS.

10.2.2. Les femmes et les hommes sont équitablement représentés au sein de l'équipe de la haute direction de l'organisation.

Bien que la proportion générale des deux sexes dans les effectifs des organisations puisse être relativement équitable, la ventilation des données par groupe, niveau ou type de poste peut montrer des disparités. Cela est fréquemment le cas au niveau de la haute direction, où les hommes sont généralement majoritaires.

Les Principes directeurs de CRS, inspirés par la Doctrine sociale de l'Église catholique, obligent CRS à promouvoir les relations justes entre tous en veillant à ce que les hommes et les femmes aient l'opportunité, la capacité, la voix et le soutien dont ils ont besoin pour collaborer sur un pied d'égalité, réaliser leur plein potentiel et réduire les disparités et les déséquilibres du pouvoir, y compris ceux qui existent entre les hommes et les femmes. Dans une organisation il est important non seulement qu'en général les femmes soient représentées de manière égale parmi le personnel, mais aussi qu'elles soient représentées équitablement au sein de l'équipe de direction et des structures décisionnelles. Ce type de représentation permet d'accueillir des

perspectives différentes dans la prise de décisions et des manières de penser variées et peut aboutir à des résultats plus inclusifs et à un impact plus profond.

10.2.3. L'organisation a des stratégies proactives visant à améliorer la parité des sexes dans la dotation en personnel, notamment au niveau de la haute direction.

Reconnaître la disparité hommes-femmes dans les effectifs constitue une première étape ; concevoir une stratégie visant à corriger les déséquilibres en est une deuxième.

Le recrutement de personnel sous-représenté peut s'avérer difficile en raison d'une absence apparente de personnes sous-représentées qualifiées sur la liste de candidats. Cela est souvent aggravé par les normes de genre culturelles qui peuvent, par exemple, restreindre la mobilité physique des femmes ainsi que leur disponibilité à voyager ou bien limiter leur présence au bureau en dehors de certaines heures. S'il est vrai qu'il existe de nombreux obstacles pour avoir une proportion équitable d'hommes et de femmes parmi les effectifs, il est également vrai qu'il y a de nombreuses stratégies pour les surmonter. Les organisations pourraient, par exemple :

- Planifier le recrutement à l'avance pour permettre la formation de groupes de candidats plus nombreux et l'affichage d'annonces d'emploi dans des endroits facilement accessibles aux groupes de personnes sous-représentées.
- Se mettre d'accord sur les exigences du poste qui sont flexibles et celles qui ne le sont pas pour ouvrir le poste à autant de candidats que possible.
- Tisser des réseaux, contacter les centres de carrières des universités et les sociétés ou les clubs professionnels ayant des membres variés.
- Analyser les politiques décrites dans la section 10.1 afin de s'occuper d'avantage du bien-être des femmes.
- Mettre en place un programme de mentorat des femmes destiné à développer leurs capacités pour occuper des postes de cadre supérieur.
- Mettre en place un programme de formation ou de développement des compétences pour renforcer les capacités des femmes.

Pour construire des communautés sûres, productives et justes il faut avoir une culture organisationnelle qui favorise et respecte la diversité. Se préoccuper de la diversité des sexes n'est pas un objectif à court terme, mais un élément qui s'inscrit dans une stratégie à long terme visant à intégrer le genre dans les programmes et les activités de l'organisation.

10.2.4. Lors des processus de recrutement on examine la sensibilité des candidats à la dimension du genre et on prend les décisions de recrutement en conséquence.

Il est important de s'assurer d'embaucher des personnes ayant des valeurs et des convictions conformes aux principes directeurs et aux politiques de l'organisation. Lors du processus de recrutement — et lors des tests, des entretiens, etc. — les organisations devraient inclure des questions liées au genre pour tenter de comprendre si les attitudes et les expériences personnelles des candidats correspondent aux valeurs du développement humain intégral et des relations justes. Une de ces questions pourrait être liée à la façon dont on réagit face à l'idée d'avoir un superviseur du sexe opposé ou bien on peut exposer une hypothèse concernant le recrutement d'équipes diverses et demander des commentaires à ce sujet¹⁵.

10.2.5. Le personnel féminin et masculin —à la fois celui des départements opérationnels et de programmation— a été formé à l'égalité des sexes.

La budgétisation systématique d'activités de sensibilisation du personnel et de développement des compétences en matière d'égalité entre les sexes destinées au personnel des programmes et des opérations peut contribuer à promouvoir une culture organisationnelle inclusive, qui comprenne l'importance de promouvoir les relations justes dans le milieu de travail et dans les communautés que nous servons. Une première étape essentielle, qui devrait idéalement avoir lieu peu après l'embauche, est celle de veiller à ce que tous les effectifs aient été formés au sujet de l'égalité des sexes.

10.2.6. Au cours des cinq dernières années, l'organisation a procédé à une analyse de l'équité salariale afin d'examiner les éventuelles disparités entre les salaires des hommes et des femmes et a procédé, donc, aux ajustements nécessaires.

Le développement et la rétention de talents constituent des éléments importants de la formation d'équipes variées et la rémunération est un aspect qui y est étroitement lié. La mise en place d'un système de compensation structuré devrait aider à éviter les inégalités salariales. Cependant, compte tenu des attitudes et des croyances sexospécifiques profondément enracinées, qui sont fortement influencées par la culture, des inégalités salariales peuvent toujours se produire par inadvertance.

Pour vous assurer que votre système de rémunération fonctionne comme prévu, vous pouvez procéder à une analyse de l'équité salariale pour vérifier qu'il n'y ait pas de différences de rémunération entre les hommes et les

¹⁵ CRS est en train de dresser une liste de questions tenant compte des problèmes de genre qui pourraient être intégrées dans les entretiens. Veuillez consulter cette ressource.

femmes occupant des postes similaires. Cette analyse permet de comprendre si dans votre organisation la rémunération se voit affectée par les facteurs que vous souhaitez (par exemple, le type de travail ou les responsabilités) ou par ceux que vous ne souhaitez pas (le sexe, la race, l'origine ethnique). Ce type d'analyse peut aider à dévoiler les tendances au sein des groupes ainsi que les cas particuliers et à identifier les domaines dans lesquels il faudrait traiter les différences salariales.

10.2.7. Il y a des membres du personnel qui sont chargés formellement d'intégrer et / ou de promouvoir l'intégration et l'égalité entre les sexes.

Bien que l'égalité des sexes soit un élément transversal que tous les membres du personnel ont la responsabilité de promouvoir et d'intégrer, en général il faut de l'expertise et du temps supplémentaires pour poursuivre délibérément les efforts en faveur de l'égalité des sexes et de l'intégration dans les organisations. Pour cette raison, les organisations doivent avoir du personnel spécialisé en matière d'égalité entre les sexes, chargé officiellement de l'intégration du genre dans les opérations et les programmes, par exemple un conseiller en matière d'égalité entre les sexes, responsable des questions de genre dans sa fonction, ou un point focal en matière de genre, dont la responsabilité est définie dans le plan de développement des performances. Chaque organisation devrait compter parmi le personnel au moins un conseiller en matière d'égalité entre les sexes. Ce chiffre pourrait s'accroître en fonction de la taille de l'organisation et du nombre de projets mis en œuvre.

10.3. Les dimensions organisationnelles : l'environnement de travail et le leadership

10.3.1. Les locaux de l'organisation sont adaptés aux hommes et aux femmes (par exemple, des salles de bain et des espaces de prière séparés, salles d'allaitement désignées, etc.).

Il est important d'avoir un lieu de travail sûr et inclusif pour tous les employés. Pour ce faire, il est essentiel de s'assurer qu'il y a des installations adéquates et séparées, en particulier dans les cultures où les hommes et les femmes ne partagent pas fréquemment les mêmes espaces physiques. S'assurer qu'il y a des salles de bain et des espaces de prière séparés de qualité égale en est un bon exemple. Disposer d'espaces séparés et sûrs est aussi un bon moyen de prévenir les incidents pouvant entraîner des formes de harcèlement.

10.3.2. Les hommes et les femmes participent sur un pied d'égalité aux réunions de l'organisation et aux processus de prise de décisions.

Bien que les hommes et les femmes puissent être présents en nombre relativement égal aux réunions ou à d'autres processus décisionnels, cela n'implique pas automatiquement que leur participation sera égale ou que

leurs contributions se feront entendre de la même manière. Ceci est lié à la culture organisationnelle, qui dicte souvent qui se sent à l'aise de s'exprimer lors des réunions ou qui est capable d'accéder aux processus de prise de décisions et d'y participer. La participation active est celle dans laquelle les membres du personnel, hommes et femmes, expriment leurs opinions sans crainte de représailles. Une bonne direction fait tout ce qui est en son pouvoir pour entendre les points de vue et les opinions des personnes sous-représentées, encourage la participation de tous les membres du personnel de manière équitable et inclusive et tient compte des contributions de chacun lors du processus de prise de décisions.

10.3.3. Le personnel féminin et masculin se voit offrir et bénéficier de manière équitable des opportunités de formation et de développement professionnel.

Les Principes directeurs de CRS obligent l'organisation à promouvoir les relations justes entre tous en veillant à ce que les hommes et les femmes aient l'opportunité, la capacité, la voix et le soutien dont ils ont besoin pour collaborer sur un pied d'égalité, réaliser leur plein potentiel et réduire les disparités et les déséquilibres du pouvoir, y compris ceux qui existent entre les hommes et les femmes. En accord avec ces valeurs, les organisations devraient offrir des séances de formation et de développement professionnel au personnel féminin (ou à d'autres groupes socialement plus défavorisés) au moins aussi souvent qu'au personnel masculin. Cependant, dans de nombreux pays où CRS travaille, même si les femmes se voient offrir des séances de formation et de développement professionnel aussi souvent que le personnel masculin, les normes socioculturelles et sexospécifiques qui empêchent les femmes de voyager fréquemment ou loin de leur domicile et de leur famille les empêchent également de profiter de ces opportunités.

L'organisation doit avant tout s'assurer d'offrir les mêmes opportunités de développement professionnel aux hommes qu'aux femmes, puis de déterminer si ces deux groupes en profitent de manière égale et enfin d'établir s'il est possible d'apporter des changements ou d'autres initiatives visant à aider les femmes à profiter de ces opportunités.

10.3.4. Les dirigeants / les cadres supérieurs de l'organisation respectent les différents styles de travail, y compris la façon dont les hommes ont tendance à travailler, ainsi que la façon dont les femmes ont tendance à travailler.

En général, la direction d'une organisation donne le ton du milieu de travail et de la culture organisationnelle. C'est pourquoi il est particulièrement important que les cadres supérieurs reconnaissent que, même si tous les styles de travail ne sont pas identiques, il n'y a pas qu'une seule façon de réussir et que, dans la pratique, ils valorisent les styles de travail variés pouvant être différents des leurs. Dans certaines cultures, par exemple, les dirigeants

peuvent valoriser les travailleurs sociables et charismatiques qui passent de longues heures au bureau et considérer les travailleurs plus discrets et introvertis ou ceux qui quittent le bureau systématiquement à l'heure comme étant moins efficaces, même si leur niveau de performance est égal ou supérieur à celui des autres. Cela implique également ignorer les stéréotypes de genre qui peuvent assimiler les caractéristiques de travail masculines et féminines aux comportements ou aux styles de travail, comme le stéréotype selon lequel les femmes sont plus dignes de confiance et font ainsi de meilleurs comptables financiers que les hommes, pour se concentrer sur les résultats et la performance de chaque personne.

10.3.5. Les dirigeants / les cadres supérieurs de l'organisation prennent au sérieux les questions et les défis liés à l'égalité des sexes et en discutent ouvertement.

En général, la direction d'une organisation donne le ton du milieu de travail et de la culture organisationnelle. Pour cette raison, il est particulièrement important que les cadres supérieurs de l'organisation prennent au sérieux les questions et les défis liés à l'égalité des sexes et en discutent ouvertement. Cela signifie que les cadres supérieurs reconnaissent ouvertement et attirent l'attention sur les disparités entre les sexes et les inégalités qui en sont à l'origine, accordent la priorité à la réduction des inégalités entre les hommes et les femmes et entament des conversations, des discussions et des initiatives pour intervenir à ce sujet.

10.3.6. Les dirigeants / les cadres supérieurs de l'organisation encouragent et façonnent les comportements qui tiennent compte de la parité des sexes, y compris le langage utilisé et la pertinence des plaisanteries et des commentaires parmi les membres du personnel.

En général, la direction d'une organisation donne le ton du milieu de travail et de la culture organisationnelle. C'est pourquoi il est particulièrement important que les cadres supérieurs encouragent et façonnent les comportements qui tiennent compte de la parité des sexes, y compris traiter les femmes et les hommes avec le même respect, utiliser un langage approprié et éviter les plaisanteries et d'autres commentaires déplacés pouvant mettre le personnel féminin ou masculin mal à l'aise. En tant que modèles de comportement sexospécifique, les cadres supérieurs et les autres dirigeants devraient également être parmi les premiers à s'exprimer lorsqu'ils voient ou entendent un comportement inapproprié, y compris des commentaires sur la façon dont les femmes se présentent ou s'habillent, des questions trop personnelles ou des plaisanteries visant à dénigrer un sexe ou un groupe d'âge donné.

10.4. Les dimensions de la programmation : la planification, la conception et la mise en œuvre des programmes

10.4.1. Les analyses de genre sont systématiquement menées dans le cadre de la conception du projet et comprennent un examen des rôles et des responsabilités liés au genre ; les disparités dans l'accès aux ressources et leur contrôle ; et les rôles sexospécifiques dans les processus de prise de décisions.

Une analyse de genre est un processus qui permet d'examiner les différences entre la vie des hommes et des femmes, notamment celles qui entraînent les inégalités sociales et économiques. Il s'agit d'un outil de collecte systématique de données pouvant être utilisé pour examiner ces différences, les différents niveaux de pouvoir qu'ils détiennent, leur différentes contraintes, opportunités et nécessités et l'impact de ces différences dans leurs vies. Divers domaines sont souvent analysés, y compris les rôles, les responsabilités et le temps utilisé ; l'accès aux ressources et leur contrôle ; le pouvoir et la prise de décisions ; les normes et les croyances culturelles ; et les cadres juridiques et les pratiques institutionnelles.

Lors de la conception de nouveaux projets il faut effectuer systématiquement des analyses sexospécifiques afin de s'assurer que le projet répond aux différents besoins des hommes et des femmes et s'efforce de réduire les inégalités repérées.

10.4.2 Les projets prennent en compte les disparités entre les sexes dans le cadre des rôles et des responsabilités, du temps, du contrôle des ressources, du pouvoir de décision et des normes socioculturelles injustes et profitent aux femmes, aux hommes, aux filles et aux garçons de manière équitable.

Pour aboutir à des relations justes entre les hommes et les femmes, les projets des organisations doivent tenir compte des inégalités sexospécifiques entre les rôles, les responsabilités et l'emploi du temps des hommes et des femmes ; de l'accès aux ressources et leur contrôle ; du pouvoir de décision ; et des normes socioculturelles injustes. Les initiatives visant à réduire le temps et la charge de travail des femmes avec la fourniture de moulins ou d'autres équipements ; à accroître l'accès des femmes (qui ont généralement un accès plus restreint que les hommes à un certain nombre de ressources) aux terres et aux intrants agricoles ; à augmenter le contrôle des femmes sur les terres avec des baux à long terme et / ou des titres fonciers ; à augmenter le pouvoir de décision des femmes concernant l'utilisation des revenus du ménage ; et à mettre en œuvre des initiatives de changement de comportement social visant à modifier les attitudes vis-à-vis du mariage précoce, la violence domestique ou d'autres normes socioculturelles inéquitables en sont quelques exemples.

Par ailleurs, les projets doivent bénéficier aux femmes, aux hommes, aux filles et aux garçons de façon équitable. Cela signifie que les femmes devraient bénéficier des projets des organisations au moins autant que les hommes et, si elles sont désavantagées sur le plan socioculturel, les projets devraient s'employer à régler cette situation, ce qui peut impliquer servir plus de femmes afin d'égaliser leur place dans la société à celle des hommes. Une initiative équitable pourrait être, par exemple, que dans un pays où les filles vont moins à l'école que les garçons un projet éducatif soit axé sur l'éducation des filles. Ce type de projets ne bénéficient pas les femmes au détriment des hommes. Les hommes ne restent pas « en arrière », l'intention étant plutôt de faire avancer les femmes vers la place des hommes dans la société.

10.4.3. La conception et la mise en œuvre d'un projet contiennent des mesures d'atténuation des conséquences négatives imprévues, notamment la violence sexiste et l'augmentation de la charge de travail des femmes et des filles.

Toutes les organisations visent à mettre en œuvre des programmes performants et efficaces. Or, sans vigilance et sans efforts d'atténuation délibérés les organisations peuvent, en fait, porter involontairement préjudice. Par exemple, les projets visant à accroître les revenus des femmes peuvent aussi augmenter leur charge de travail au détriment de leur santé physique et psychologique ainsi que de celle de leurs enfants, car les femmes pourraient ne pas les envoyer à l'école pour qu'ils aident à accomplir les tâches qu'elles ne sont plus en mesure d'accomplir toutes seules. Les projets peuvent aussi, par inadvertance, exposer les individus –généralement des femmes et des filles– à un risque accru de violence sexiste, soit en augmentant la tension dans le ménage, soit en augmentant l'exposition des femmes à des situations à risque. Les organisations doivent systématiquement examiner les éventuelles conséquences négatives de leurs actions et incorporer des stratégies d'atténuation lors de la conception et de la mise en œuvre d'un projet. Parmi les quelques exemples de stratégies de mitigation se trouve la discussion en détail des initiatives avec toutes les parties prenantes avant la mise en œuvre du projet, afin de réduire les risques de tensions au sein du foyer, la prise en compte des répercussions sur la charge de travail des femmes et des efforts déployés pour les réduire et l'analyse minutieuse du calendrier et de l'emplacement des activités du projet.

10.4.4. Dans tous les projets il y a des activités budgétisées spécifiquement pour les questions de l'égalité des sexes (par exemple, l'analyse de genre, les activités de changement de comportement social lié au genre, la formation sur l'égalité des sexes, des compétences en leadership et en négociation pour les femmes, les technologies d'économie de temps et de main d'œuvre, etc.).

Tous les budgets doivent inclure de façon systématique et délibérée des postes budgétaires ou du financement pour les activités transformatrices ou qui prennent en compte les questions liées à l'égalité entre les sexes. Voici quelques exemples de postes budgétaires : une analyse, une évaluation ou une autre étude de genre ; les activités de changement de comportement social lié au genre, la formation du personnel et / ou des participants au projet à l'égalité des sexes ; le développement des compétences en leadership et en négociation pour les femmes ; des technologies permettant d'économiser du temps et de la main-d'œuvre, entre autres.

10.5. Les dimensions de la programmation : le suivi, l'évaluation et l'apprentissage

10.5.1. Toutes les données recueillies pour les projets sont ventilées par sexe et âge lors des processus de collecte, d'analyse et d'établissement des rapports.

Dans de nombreux contextes, les femmes, les hommes, les filles et les garçons ont des besoins différents et font face à différents obstacles d'ordre social, économique et culturel pouvant influencer leur capacité d'accéder aux services et aux programmes et d'en bénéficier équitablement. Les données ventilées par sexe sont un outil puissant pour identifier les différences quantifiables entre les femmes et les hommes. Sans ce type de données, il manquerait des informations essentielles concernant les différences et les disparités existantes entre les filles, les garçons, les femmes et les hommes et d'importantes occasions d'adapter les programmes pour répondre à leurs besoins spécifiques et améliorer les résultats pourraient être négligées.

La collecte de données ventilées par sexe à elle seule ne donne pas lieu à une intervention qui tient compte de la dimension de genre. Une fois les données collectées, il est essentiel de les analyser en permanence au fil du temps. Grâce à cette analyse le personnel peut, par exemple, apprendre si la proportion de femmes et d'hommes identifiés, inscrits ou accédant à un service, est représentative de l'ensemble de la population et si les hommes et les femmes répondent à l'intervention en nombre similaire. Lorsque des lacunes en matière d'accès sont identifiées, il est extrêmement important de faire d'autres recherches pour déterminer ce qui est à l'origine de la disparité et faire les ajustements nécessaires au projet pour mettre en œuvre une intervention qui profite équitablement aux hommes et aux femmes.

Un autre exemple qui met en évidence la façon dont les données ventilées par sexe peuvent conduire à une amélioration est d'analyser la proportion de femmes et d'hommes vivant avec le VIH dans la communauté. L'objectif de cette analyse est de relier ensuite les personnes vivant avec le VIH avec un traitement. Si, par exemple, 70 % des personnes vivant avec le VIH identifiées

dans la communauté sont des hommes et seulement 30 % sont des femmes, il est donc important d'examiner d'autres sources de données pour déterminer le rapport homme-femme dans la prévalence du VIH et voir si la proportion femmes-hommes identifiés est représentative de la communauté. Si ce n'est pas le cas, cela laisse entendre qu'il y a un problème avec le processus d'identification et qu'il doit être révisé et adapté en conséquence afin de surmonter les obstacles qui empêchent que l'un des sexes soit identifié et lié au traitement¹⁶.

10.5.2. Le système de suivi et d'évaluation du projet contient des indicateurs sexospécifiques pour faire un suivi des changements dans les disparités entre les sexes, y compris dans les rôles et les responsabilités, le temps, l'accès aux ressources et leur contrôle et le pouvoir de prise de décisions et pour surveiller les conséquences imprévues.

Les indicateurs sexospécifiques, qui mesurent les changements dans le statut et le rôle des hommes et des femmes au fil du temps, sont au cœur du système de suivi et d'évaluation des programmes. Les indicateurs sexospécifiques ont pour fonction spéciale de signaler dans quelle mesure et de quelle manière les programmes de développement ont atteint leurs objectifs de genre et ont obtenu des résultats en matière d'équité entre les sexes. Ils peuvent également alerter le personnel de toutes les conséquences imprévues en indiquant si certains aspects du programme profitent à un sexe plus qu'à l'autre ou créent des résultats négatifs pour un groupe social.

La meilleure façon de créer des indicateurs sexospécifiques est de se servir des résultats d'une analyse de genre pour déterminer les contraintes liées au genre qui peuvent affecter le programme et concevoir des indicateurs pour faire un suivi de ces problèmes au fil du temps. Parmi eux, par exemple, des indicateurs qui mesurent l'évolution des rôles et des responsabilités des hommes et des femmes, la charge et l'emploi du temps, les disparités concernant l'accès aux ressources et leur contrôle et les mécanismes de prise de décisions. Lors de la création d'indicateurs sexospécifiques il est important de formuler des mesures visant à l'élimination des contraintes liées au genre, d'établir des objectifs distincts et réalistes pour les femmes et les hommes et de vérifier les hypothèses. Les indicateurs sexospécifiques devraient mesurer la qualité et non seulement de la quantité : par exemple, mesurer non seulement la fréquentation mais aussi la véritable participation et la prise de décisions ou examiner la qualité des emplois, plutôt que simplement quantifier le nombre de femmes employées¹⁷.

¹⁶ Tiré et adapté de <https://www.usaidassist.org/resources/gender-considerations-monitoring-and-evaluation>

¹⁷ Adapté de <https://www.usaidassist.org/resources/gender-considerations-monitoring-and-evaluation>

10.5.3. Les effets des projets sur l'égalité des sexes et les relations sont évalués (par exemple, dans quelle mesure les interventions du projet ont eu des effets bénéfiques sur l'égalité des sexes, les changements de pouvoir décisionnel, toute conséquence imprévue, etc.).

Les organisations doivent incorporer de façon systématique et intentionnelle les questions d'évaluation qui analysent la mesure dans laquelle les projets ont réduit les écarts entre les sexes et ont contribué à l'égalité des sexes et aux relations justes, et si la réduction des écarts entre les sexes a amélioré les résultats du projet. Sans évaluations qui tiennent compte des problèmes de genre, les organisations ne peuvent pas étudier la mesure dans laquelle leur programmation : atteint des résultats positifs et améliore la qualité de vie des femmes et des hommes ; réduit les écarts entre les sexes et donne aux femmes et aux filles les moyens d'agir ; et contribue aux résultats de haut niveau énoncés dans la stratégie ou la politique de l'organisation, de CRS ou du donateur en matière d'égalité des sexes.

La réalisation d'une évaluation implique que toutes les étapes doivent refléter : (1) la prise de conscience du fait que c'est la dimension de genre qui détermine le degré et la signification de la participation au programme, ses résultats et les possibilités qu'il s'inscrive dans la durée ; (2) la reconnaissance du fait que pour aborder les objectifs d'égalité entre les sexes il faut accorder une attention explicite aux questions de genre dans l'évaluation ; et (3) l'engagement à examiner la mesure dans laquelle l'objectif concernant l'égalité des sexes a été atteint grâce à la stratégie, au projet ou à l'approche mis en œuvre. Toute approche qui tient compte pleinement des questions d'égalité des sexes inclurait ces éléments dans le champ d'activité de l'évaluation ; la conception de l'évaluation, l'approche méthodologique et les méthodes de collecte de données ; et tout au long de l'analyse des données et de la reddition des comptes¹⁸.

10.5.4. Les enseignements tirés et les bonnes pratiques liées à l'égalité des sexes sont systématiquement compilés, documentés et partagés pendant et après la mise en œuvre du programme.

Tout comme la dimension de genre doit être intégrée dans les systèmes de suivi et d'évaluation avec des indicateurs et des questions d'évaluation, les leçons apprises et les bonnes pratiques en matière d'égalité des sexes doivent être rassemblées, documentées et partagées pendant et après la mise en œuvre d'un programme.

¹⁸ Adapté de How-to Note: Engendering Evaluation at USAID. Version 2.0, octobre 2016.

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_mgmnt/hr_mgmnt.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>

