



## MANUEL DE LA GOUVERNANCE ET LA CAPACITE ORGANISATIONNELLE

### i. Introduction

Le présent manuel de Gouvernance et la capacité organisationnelle est élaboré dans le cadre de renforcer l'Appui au Renforcement des différents départements au sein d'ONYX. Il s'agit d'une nouvelle politique mise en œuvre avec ONYX en partenariat avec différents partenaires techniques et organisationnels qui s'inscrivent dans un programme plus vaste d'Appui au Développement Durable d'ONYX. Le présent manuel est élaboré dans le cadre du Projet à long termes d'Appui au Renforcement Institutionnel.

Cette Politique s'appuiera toujours sur la démarche méthodologique de mise en œuvre, avec cinq étapes suivantes :

- La mobilisation des parties prenantes dans le renforcement des capacités (cet engagement devra se maintenir pendant toute la durée de l'organisation);
- L'évaluation des capacités périodiques existantes et les déficits à combler ;
- La conception d'une stratégie de renforcement des capacités manquantes, tant au plan organisationnel qu'au niveau des ressources humaines ;
- La mise en œuvre de la stratégie de renforcement des capacités ;
- L'évaluation des résultats obtenus dans le domaine du renforcement des capacités.

La gouvernance est façonnée par les règlements officiels, par les rôles et responsabilités des parties prenantes d'ONYX et par les mécanismes de reddition de comptes mis en place pour garantir que les différents secteurs s'y conforment. Ces éléments sont articulés dans les réglementations, des politiques organisationnelles et des directives opérationnelles.

### ii. Les Qualités de la gouvernance sur lesquelles reposent l'ONG ONYX

- 1. Structure interne et procédures :** Cette dimension évalue l'organisation formelle des organes de gouvernance et de management dans l'organisation, leurs relations et la formalisation des processus de décision. La structure interne et les procédures doivent être développées et mises à jour de telle sorte qu'elles permettent des décisions et des approches objectives qui ne dépendent pas des préférences de quelques leaders. Si ce n'est pas le cas, les défauts doivent être identifiés et corrigés à temps. En outre, ces structures et procédures formelles doivent être documentées et correctement comprises par les membres des organes de direction, anciens ou nouveaux.
- 2. Dynamique de leadership :** Cette dimension analyse la composition des organes de direction et les interactions personnelles à l'intérieur de ce groupe. Elle analyse l'adéquation des compétences et profils au sein de ces organes et si la dynamique de groupe conduit à



une prise de décision efficace. Cette dimension étudie également l'attitude des membres les uns par rapport aux autres, la discipline d'équipe, l'engagement personnel et regarde si le groupe constitue un levier pour les idées et les efforts des uns et des autres

3. **Implication des parties prenantes externes** : Cette dimension apprécie l'interaction des organes de direction avec les parties prenantes externes, d'une part, pour obtenir un feedback sur leurs besoins et préférences et, d'autre part, pour assurer la reddition de comptes et la transparence du leadership sur les actions et les décisions qu'il prend. Les principales parties prenantes dont les organes de direction doivent tenir compte sont les bénéficiaires, les donateurs (privés et publics) et les autres organisations du secteur. Pour pouvoir correctement soutenir ces parties prenantes externes, le leadership doit être bien informé des processus opérationnels de l'ONYX et être suffisamment inscrit dans le champ d'activité d'ONYX.
4. **Planification cohérente** : Cette dimension examine la cohérence de l'approche du leadership dans l'exercice de ses responsabilités. Ceci inclus, d'une part, le déploiement systématique de la vision et mission de l'organisation dans une stratégie à moyen terme qui est déclinée à son tour en objectifs et cibles à court terme. D'autre part, il s'agit également d'être prêt à gérer les risques financiers et non financiers. A travers un processus itératif de réflexion, discussion et décisions adéquates, les organes de direction et l'organisation doivent renforcer leur résilience face aux crises imprévues de sorte à ne pas être constamment en train de gérer les urgences.
5. **Amélioration continue** : Cette dimension analyse la capacité de l'organisation à mettre en œuvre des actions qui améliorent sa performance et son efficacité. Ceci inclut la capacité de répondre de façon innovante aux changements de l'environnement de l'organisation. Par ailleurs, de telles actions devraient résulter d'une analyse de la qualité des résultats organisationnels ( Evaluation de l'impact) et du leadership. Ceci requiert des organes de direction la capacité de formuler les bonnes actions lorsque l'environnement de l'organisation change ou lorsque la performance ou l'efficacité ne sont pas au rendez vous. Ces actions doivent être suivies attentivement et les conditions adéquates doivent être mises en place pour s'assurer de leur bon déroulement

### iii. **Conseils et bonnes pratiques d'ONYX pour renforcer les capacités des OSC partenaires**

- Prendre en compte les expériences et l'ancrage territorial des OSC en plus des critères de structuration (reconnaissance légale) est d'or pour la sélection.
- Tester les outils et méthodes et les ajuster au contexte local et aux besoins des partenaires est essentiel.
- Impliquer tous les acteurs concernés (OSC, CT, Ministères, etc.) dans la genèse des actions est un facteur clé dans leur réussite.
- Etre le plus proche possible des OSC et assurer un suivi en continu des initiatives favorisent leur apprentissage et la réussite des actions : une formation chez eux, sur le



tas, offre plus de résultats que les regrouper en un seul lieu pour une formation théorique. Il faut donc alterner la méthodologie et les lieux de formation.

- Exiger de la transparence et la reddition de compte en donnant l'exemple.
- Compte tenu du temps et de la flexibilité que demande le renforcement, il est préférable qu'il se réalise dans le cadre d'un programme et non dans le temps (court) d'un projet.

#### **iv. Evaluation de capacité d' ONYX Expertise Internationale**

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

Plus tard, lorsque ONYX est prête, elle peut se demander : « Où souhaitons-nous aller à partir de maintenant ? » « Existe-t-il de nouveaux services pour les bénéficiaires ou de nouveaux domaines que nous souhaitons aborder ? » Pour répondre à ces questions, ONYX fera recours à la stratégie globale qui détermine les axes prioritaires selon les pays. La planification stratégique est le processus qui consiste à créer un pont reliant les activités et le financement actuels à un plan et une vision à plus long terme.

#### **v. Les lignes Directrices pour renforcer les capacités organisationnelles d'ONYX.**

##### **a) Création d'une équipe spéciale pour le renforcement de capacité.**

Une personne seule ne peut pas entreprendre le renforcement et le développement d'une organisation. En créant une équipe spéciale pour ça va aider à définir les objectifs et à mener à bien le plan d'action de renforcement de capacité, et cela va augmenter la chance de réussite. Cette équipe doit être créative et élaboratrice. La politique de demande à ce que ONYX pense à recruter des représentants compétents dans les communautés que nous servons ainsi que des bénévoles, les membres du personnel de différents bureaux (si possible) et quelques membres du Conseil d'administration.

##### **b) Hiérarchisation, définition des objectifs réalisables en commençant par les choses simples.**

Avec le renforcement de capacité, il est important de séparer le travail en cours de réalisation et le travail en cours de planification. La définition des objectifs qui se concentrent sur ce qui doit être fait et assurer que ces objectifs sont réalisables. Si la mise en route devient trop complexe, commencer par réaliser quelques tâches simples. L'élan suscité par une petite quantité de progrès peut aider à dynamiser l'organisation pour relever des défis plus importants.

##### **c) Définition d'un temps distinct alloué au renforcement de capacité.**

Certaines organisations plus petites ont à peine les ressources et le personnel nécessaires pour répondre aux demandes existantes de prestation de services. Donc, quand trouvent-elles le



temps pour les activités de renforcement de capacité ? La définition d' un temps distinct dédié à se concentrer sur la croissance de l'organisation. Cela peut être quelques heures par semaine ou une journée par mois. Cet investissement en temps portera ses fruits plus tard.

**d) Impliquer toute l'organisation.**

Les changements dans une organisation peuvent être source d'anxiété. Le personnel ONYX peut s'interroger : « Le nouveau système soutient une organisation et de les utiliser pour aider à développer une liste d'activités pour créer ce plan d'action de renforcement de capacité spécifique de l'organisation.

**e) Accédez aux ressources gratuites et aux opportunités de financement**

Il existe déjà de nombreux efforts en cours pour le renforcement de capacité d'ONYX pour qu'elle puisse offrir des services de meilleure qualité aux endroits où ils sont nécessaires dans tous les pays de mise en oeuvre. Il existe des ressources en ligne gratuites dont ONYX doit capitaliser (par exemple, [www. NGOConnect.Net](http://www.NGOConnect.Net)), des réseaux d'ONG et même des opportunités de subventions qui vont aider au développement des efforts de renforcement de capacité de l'organisation. Le simple fait de rechercher des outils, de bâtir notre réseau et de candidater pour un financement représente un renforcement de capacité en soi et peut déclencher des efforts pour atteindre les objectifs de renforcement de capacité de l'organisation. Il peut également être possible d'identifier d'autres ONG dans la communauté qui ont des besoins similaires et de concentrer les ressources pour la formation afin de répondre à ces besoins

**vi. Liste de contrôle de l'évaluation de la capacité de l'organisation**

- 1) **Gouvernance** : L'évaluation permet de vérifier différents éléments au sein de l'organisation : si l'organisation dispose d'une vision ou un énoncé de mission, les Objectifs stratégiques et/ou buts, la documentation de l'organisation, l'ensemble du personnel, l'existence d'un Conseil d'administration, les membres du Conseil qui se réunissent régulièrement et à quelles fins, leurs attributions par écrit, d'un organigramme avec des lignes de rapportage, la disposition d'un statut légal pour opérer dans les différents pays où ONYX intervient, la vérification si ONYX est inscrite auprès du ministère ou du département approprié des Gouvernements et un plan de renforcement sur la gouvernance.
- 2) **Administration** : Permet de disposer d'un système, de procédures et de politiques de fonctionnement documentés, des politiques et des procédures concernant les déplacements, les procédures d'approvisionnement documentées conformes aux normes des Gouvernements, de systèmes de contrôle des immobilisations et le choix de la marque et un plan de marquage.
- 3) **Ressources humaines** : Permet de Posséder des descriptions de poste écrites ( TDR) pour chaque membre du personnel, des politiques d'embauche et de conservation, des qualifications pour chaque poste du personnel ,d' un manuel de politiques du personnel, des politiques de gestion de la performance et du temps de travail du personnel, des



documents d'historique de salaires et professionnels du personnel, d'une politique concernant les avantages et le salaire du personnel, les rôles des bénévoles et des stagiaires et d'un manuel de l'employé qui a été partagé avec tout le personnel.

- 4) **Gestion financière** : Permet d'apprécier le système de comptabilité opérationnel, de politiques de comptabilité, d'un système et d'une politique d'approvisionnement régulièrement, des rapports financiers, d'un plan ou une stratégie de financement ( Operating Budget).d'un plan pour générer une contribution de bénéficiaire comme faisant partie de notre projet et mener les audits régulièrement.
- 5) **Gestion organisationnelle** : Vérifier, l'existence d'un plan stratégique, des stratégies pour le développement du plan de travail (Work Plan), Comment gérer les changements de gestion, la gestion des connaissances ,l' implication des parties prenantes et la gestion des nouvelles opportunités de développement.
- 6) **Gestion de projet/programme** : Vérifier si l'organisation se conforme aux principes de coûts efficacité et efficience, Si l'organisation sous traitante des subventionnées, quels systèmes sont établis pour gérer ces organisations, Quels documents sont utilisés pour les rapports aux techniques, Quels sont liens entre les clients et les services. La vérification de la qualité des services, le système de suivi évaluation et la gestion des plaintes mais aussi l'implication des approches transversales comme le genre, l'handicap, le AAP et la PSEA. Vérifier en suite comment les communautés sont impliquées.
- 7) **Gestion de performance du projet** : Permet d'apprécier l'état de mise en œuvre du projet, les procédures en place, avoir un aperçu du terrain, l'application des normes de qualité des services que l'organisation accepte, découvrir les directives concernant la supervision pour s'assurer que la qualité du programme est respectée, Avoir un plan de suivi et d'évaluation et Comment est la qualité des services qui sont offerts, Qui est impliqué dans la communication officielle au sein de l'organisation et le personnel est-il impliqué dans le processus de prise de décision.
- 8) **Direction et dynamique de groupe** : Permet de vérifier le type de gestion dont l'organisation dispose et comment ce type de gestion joue l'influence sur le fonctionnement de l'organisation et proposer les solutions constructives.