

Note de synthèse du module de formation :

**« Introduction au diagnostic
organisationnel avec un
partenaire »**

Session des 27, 28 et 29 septembre 2006

**Formation et note de synthèse réalisées par
INTRAC et South Research**

Sarah Methven (INTRAC)
An Dewaele (South Research)

Table des matières

Introduction	2
1. Concepts liés au diagnostic organisationnel (DO)	3
1.1. DEFINITIONS DU DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL	3
1.2. LA CAPACITE ORGANISATIONNELLE	4
1.3. LE RENFORCEMENT DES CAPACITES (RC)	4
1.4. QUELQUES MODELES POUR MIEUX COMPRENDRE UNE ORGANISATION	5
1.5. CONCLUSIONS	12
2. Approches du diagnostic organisationnel	13
2.1. L'OBJECTIF DU DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL	13
2.2. DIFFERENTES APPROCHES DE DO	14
2.3. CHOIX DE L'APPROCHE DE DO	15
2.4. CHOIX DES METHODES ET OUTILS	16
2.5. SYNTHESE (LISTE DE VERIFICATION)	18
2.6. CONCLUSIONS	19
3. Situer le DO dans un contexte de partenariat	21
3.1. POUVOIR ET PARTENARIAT	21
3.2. LE DO COMME PARTIE INTEGRANTE DU RENFORCEMENT DES CAPACITES D'UN PARTENAIRE	22
3.3. CONCLUSIONS	24
4. Bibliographie	25

Introduction

Cette note de synthèse reprend les grandes lignes et les éléments clef du module de formation sur le thème « Introduction au diagnostic organisationnel avec un partenaire ». Ce module a été développé à travers plusieurs sessions de formation organisées par le F3E depuis 2003, mais cette note de synthèse reprend essentiellement le contenu des sessions réalisées en septembre 2005 et 2006, et renvoie aux supports de formation utilisés et / ou distribués aux participants. Le document est en premier lieu destiné aux participants de ces deux sessions de formation.

Nous souhaitons souligner que ce document a été conçu comme une synthèse, un document d'accompagnement de la formation, pour rappeler la logique d'ensemble et le déroulement du module, sans pour autant prétendre présenter « la manière de faire ». Cette synthèse écrite ne doit pas faire passer le lecteur à côté de l'esprit et du sens de la formation, notamment la prise de conscience de la relativité de n'importe quel instrument ou outil, pour un diagnostic organisationnel ou pour tout autre type d'intervention. Ces instruments et outils demeurent des moyens pour atteindre des objectifs, et ne sont pas des buts en eux-mêmes. Dans une telle démarche, il est primordial de communiquer et de clarifier les objectifs d'un diagnostic organisationnel en dialogue avec le partenaire, et d'avoir la capacité d'apprentissage, le sens critique et l'attitude créative requise pour adapter et développer des outils / instruments en fonction de l'approche, des acteurs, du contexte... Sans une attention particulière portée à ces éléments « soft » et intangibles, tout diagnostic organisationnel entamé avec un partenaire risque de passer à côté de l'effet d'apprentissage mutuel et d'empowerment.

Sarah Methven et An Dewaele
Octobre 2006

Certaines parties de ce document sont traduites de l'anglais.

1. Concepts liés au diagnostic organisationnel (DO)

1.1. Définitions du diagnostic organisationnel

On peut distinguer deux définitions de la notion de « diagnostic organisationnel ».

1. Un diagnostic organisationnel est un processus systématique d'évaluation des « capacités d'une organisation ».

Il s'agit ici d'un diagnostic des capacités d'une organisation, situé dans un processus systématique. Plusieurs définitions du terme « organisation » existent :

- *CRDI* : une organisation est une entité composée de gens qui poursuivent ensemble des objectifs communs.
- *MDF* : une organisation est un complexe de personnes et/ou de groupes qui, conformément à des règles et procédures communément acceptées, s'efforcent de réaliser un ou plusieurs objectifs préétablis.
- *Minzberg* : une organisation est une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune... c'est une façon de dire qu'un groupe de personnes s'est rassemblé sous une bannière distinctive.

Le § 1.2. détaillera l'interprétation du terme « capacité organisationnelle ».

2. Un diagnostic organisationnel est une condition préalable, indispensable à une action de « renforcement des capacités ».

Cette définition considère le DO comme une étape intermédiaire dans un processus de renforcement de capacités (cf. § 1.3. sur le renforcement de capacités). Globalement, on pourrait situer le DO dans un processus de renforcement des capacités comme suit :

DO et le processus de RC

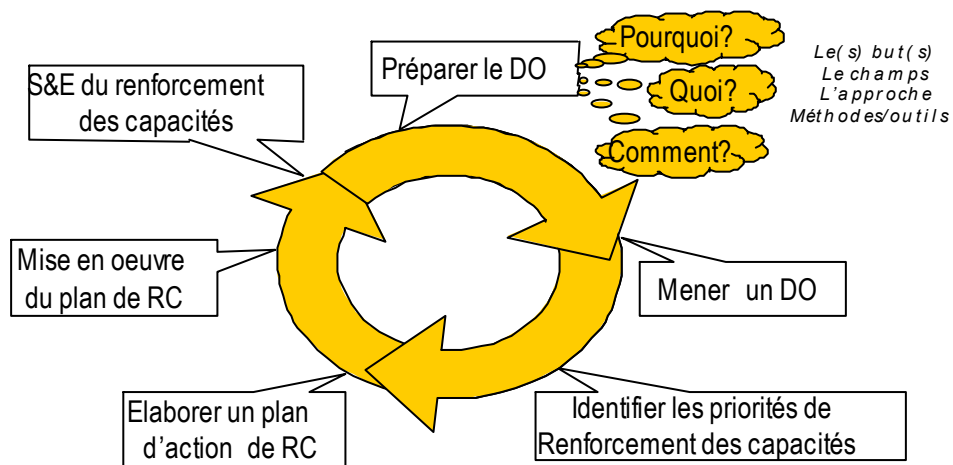


Figure 1 : Le diagnostic organisationnel dans un processus de renforcement de capacités.

Ce module de formation se focalise sur la préparation (définir l'objectif, le champs, l'approche, les méthodes et outils) et la conduite d'un DO jusqu'à l'identification des priorités de renforcement des capacités.

1.2. La capacité organisationnelle

La façon dont on perçoit un diagnostic organisationnel dépend également de la définition ou l'interprétation du terme « capacité organisationnelle ». La capacité organisationnelle est le potentiel d'une organisation à être performante, notamment sa capacité à définir et atteindre des objectifs efficacement, d'une manière efficiente, pertinente et durable.

Kaplan distingue deux types d'interprétation du concept, la *capacité d'absorption* et la *capacité « robuste »* :

- La capacité d'absorption d'une organisation réfère à sa capacité de mettre en œuvre et suivre un projet selon les prescriptions des bailleurs. En fait, il s'agit de fournir un produit ou un service dont les critères sont souvent définis par d'autres.
- Si on définit la capacité organisationnelle comme « capacité robuste », elle réside dans la capacité d'une organisation à fonctionner comme une entité autonome et résiliente, sa capacité à agir, à innover, à s'adapter au contexte changeant et à agir pour le faire évoluer.

La notion de la capacité organisationnelle qu'on retient influera sur l'approche et la démarche qu'on adoptera pour mener un diagnostic organisationnel.

1.3. Le renforcement des capacités (RC)

Le *renforcement des capacités* peut se situer à plusieurs niveaux (cf. figure 2), selon l'objectif qu'on se fixe.

- En commençant par l'intérieur des cercles, une action de renforcement des capacités individuelles vise l'accroissement des capacités spécifiques d'une ou plusieurs personnes. Il pourrait s'agir de capacités d'animation des vulgarisateurs, de connaissance du système de cofinancement, des capacités à motiver une équipe... Ces interventions de RC individuelles peuvent se traduire par des formations, le coaching ou mentoring.
- Le renforcement organisationnel (le niveau suivant) est défini comme le processus continu par lequel une organisation accroît sa capacité à formuler et à atteindre des objectifs pertinents. Le renforcement des capacités organisationnelles requiert d'autres types d'intervention, comme par exemple le renforcement de la politique de gestion des ressources humaines, une restructuration, une planification stratégique...
- Le niveau suivant de RC se situe entre deux ou plusieurs organisations comme par exemple la gestion d'un réseau, le montage d'une alliance pour une action commune spécifique, les capacités de gestion de conflit...
- Finalement, on pourrait s'orienter vers le renforcement des capacités dans la société qui, à son tour, requiert des interventions spécifiques comme le renforcement des capacités de plaidoyer, de lobbying, pour développer un contre-poids aux structures gouvernementales...

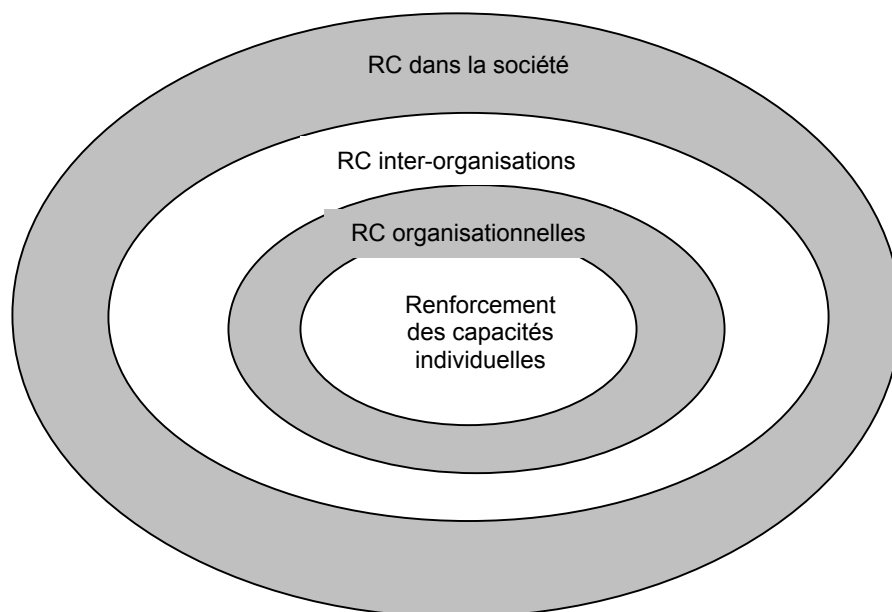


Figure 2 : Différents niveaux de renforcement des capacités.

Le renforcement des capacités peut être défini comme un moyen ou comme une fin :

- Dans le premier cas, une organisation est renforcée pour qu'elle accomplisse des activités spécifiques (parmi lesquelles, par exemple, renforcer les capacités des groupements de base).
- Dans le cas où le renforcement d'une organisation est défini comme une fin en soi, l'organisation est alors renforcée pour « survivre » et accomplir sa mission telle qu'elle l'a définie.

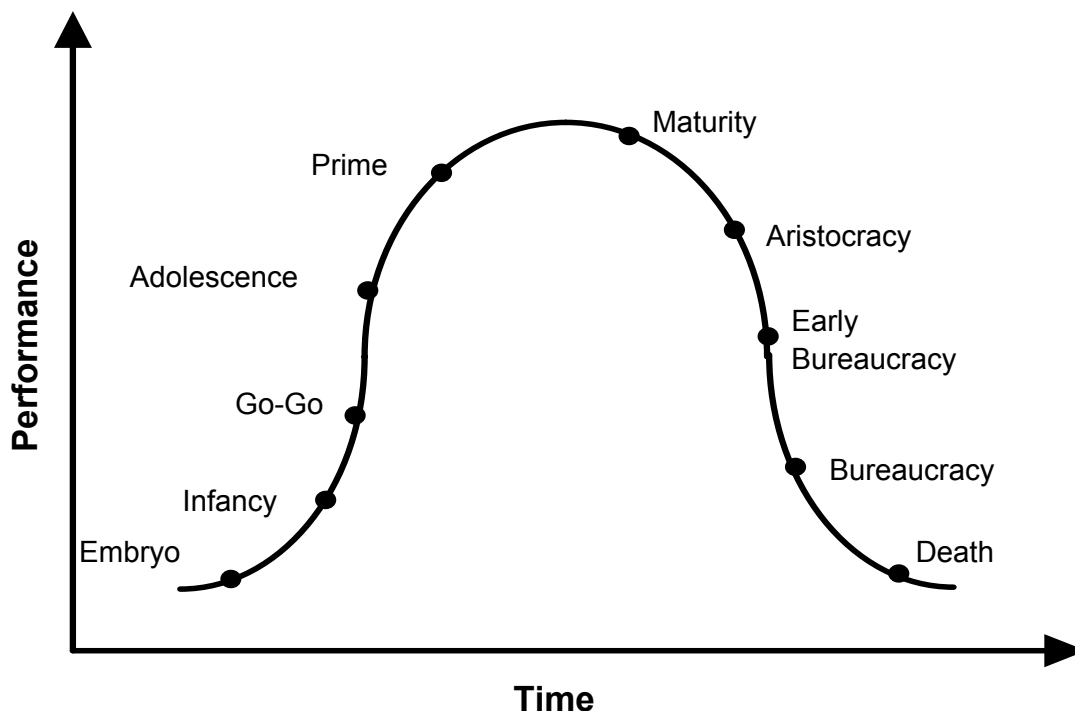
La même logique est applicable si on se place dans une logique de renforcement des capacités au niveau de la société. S'il s'agit d'un RC comme moyen, les acteurs sont renforcés pour mettre en œuvre des activités spécifiques (par exemple les ONG sont renforcées pour sensibiliser la population sur le VIH/Sida). Au cas où le RC dans la société est vu comme une fin, alors les acteurs de base sont renforcés pour participer à l'arène politique et socio-économique, en tenant compte des objectifs qu'ils ont définis eux-mêmes. Par exemple, en renforçant les associations des PVVS (personnes vivant avec le VIH/sida) pour qu'elles atteignent leurs objectifs concernant l'accès aux médicaments, le respect des droits au travail...

Notons les parallèles entre la définition du renforcement des capacités comme un moyen ou comme une fin et l'interprétation de la capacité organisationnelle comme la capacité d'absorption ou la capacité « robuste ».

1.4. Quelques modèles pour mieux comprendre une organisation

Avant d'aborder le diagnostic organisationnel proprement dit, il est utile de voir quelques modèles et représentations des organisations ou de certains aspects d'une organisation. Ces modèles permettent de mieux comprendre la complexité d'une organisation.

Le premier modèle représente le **cycle de vie « classique » d'une organisation**, qu'elle parcourt de sa naissance à sa mort en passant par des phases distinctes.



Based on the work of the Manitoba Institute of Management:
Managing the Non-Profit Organisation.

Figure 3 : Le cycle de vie d'une organisation.

L'organisation est considérée ici comme un organisme, un être vivant qui connaît différentes phases dans sa vie. Le cycle de vie d'une organisation, c'est une série de phases qu'on peut énumérer ainsi : Embryon – Enfance – Commencement – Adolescence – Fleur de l'âge – Maturité – Aristocratie – Pré-bureaucratie – Bureaucratie – Mort. Chaque phase dans la vie d'une organisation se distingue par des problèmes et atouts typiques qui requièrent des interventions bien spécifiques. Le tableau suivant décrit brièvement chaque phase, en mentionnant ses caractéristiques et les défis correspondants en termes de capacité organisationnelle.

Étapes et caractéristiques	Problèmes	Solutions
Embryon L'organisation est juste une idée ; elle n'est pas encore née. Le fondateur est en train d'élaborer les engagements. L'idée sous-jacente à l'ONG correspond davantage à un besoin perçu qu'à un besoin identifié au niveau local.	Peut-être est-il totalement impossible de concrétiser l'idée. L'ONG potentielle peut ne jamais voir le jour.	L'idée doit être confrontée aux réalités. L'embryon d'organisation est alimentée par des ONG et des donateurs existants.
Enfance L'organisation est née ! À ce stade, l'ONG n'a élaboré que des systèmes/politiques élémentaires.	« Mortalité infantile ».	Financement. Soutien peu onéreux apporté

Étapes et caractéristiques	Problèmes	Solutions
<p>Elle manque d'expérience (elle n'a encore obtenu aucuns résultats). Son fonctionnement est étroitement lié aux occasions qui se présentent. Elle est très sensible aux évolutions de l'environnement externe.</p>		<p>par d'autres ONG.</p>
Commencement		
<p>L'ONG entrevoit de nombreuses occasions de diversification mais n'a que très peu d'expérience en matière de définition de priorités. Tout les membres de l'ONG sait ce que font les autres. La communication est bonne. Chaque personne partage ses responsabilités avec les autres. C'est une étape très favorable à la participation de tous.</p>	<p>Piège dans lequel peut sombrer le fondateur : étouffer la nouvelle organisation par un excès d'« amour » et l'empêcher de vivre sa vie de façon indépendante. Risque de diversifier trop tôt ses activités et d'être débordée. Peut s'engager dans des projets irréalistes que l'organisation n'est pas en mesure de mettre en œuvre.</p>	<p>Partager les responsabilités avec les autres membres. Apprendre à définir les priorités</p>
Adolescence		
<p>L'étape du changement. Celui-ci peut prendre la forme d'une renaissance excluant les fondateurs. Les changements peuvent intervenir à la tête de l'organisation et avoir une incidence sur sa culture. L'accent est mis sur l'élaboration de systèmes administratifs exigeant des compétences différentes et le recrutement de nouveaux membres du personnel. Les fondateurs peuvent avoir tendance à « acheter » l'engagement des membres, ce qui peut être à l'origine d'une ligne de rupture entre les membres. Des conflits peuvent naître entre les « anciens » et les « nouveaux » membres.</p>	<p>Rébellion contre les fondateurs. Vieillesse prématuré. Conflit interne. Doutes exprimés concernant la façon dont fonctionne l'organisation.</p>	<p>Redonner de l'énergie aux membres. Institutionnaliser un ensemble de procédures. Promouvoir des modes de communication ouverts pour les questions qui doivent être immédiatement étudiées.</p>
Fleur de l'âge		
<p>Prévalence des objectifs. L'organisation est fortement centrée sur ses résultats. L'organisation sait se maîtriser, est souple et prend ses responsabilités. Sa vision et sa créativité transparaissent dans toutes ses initiatives. L'approche stratégique est solide : elle sait ce qu'elle fait, où elle va et comment y parvenir.</p>	<p>Risque de se focaliser sur des problèmes internes. Conflit interne. Affaiblissement des engagements. L'intérêt décline. Des doutes apparaissent sur les priorités fixées à l'organisation.</p>	<p>Décentraliser le processus décisionnel. Diversifier les activités, si nécessaire. Se focaliser sur le développement des ressources humaines.</p>
Maturité		
<p>Encore solide, mais souplesse et créativité commencent à faiblir. Prend moins de risques et résiste de plus en plus aux changements. Incite insuffisamment ses membres à réfléchir à la vision de l'organisation. Les nouvelles idées ne suscitent pas d'enthousiasme. Les perspectives de croissance sont faibles. Commence à se focaliser sur les résultats obtenus dans le passé au lieu d'élaborer des projets pour les années à venir. Fin de la période de croissance et début du déclin (surveillez les signes avant-coureurs pour prendre les mesures correctives).</p>	<p>Absence de vision.</p>	<p>Renouvellement de la vision.</p>

<p>Aristocratie Une plus grande partie du budget est consacrée aux systèmes de contrôle administratif. L'accent est mis sur la façon dont les choses sont faites plutôt que sur les choix effectués ou les raisons de ces choix. Peu d'innovations au niveau interne. Déclin des résultats. Formalisme au détriment des fonctions de l'organisation.</p>	<p>Stagnation</p>	<p>Bouleversement déclenché de l'extérieur.</p>
<p>Pré-bureaucratie Nombreuses difficultés : repli sur les conflits internes. Au lieu de résoudre le(s) problème(s), on recherche le(s) responsable(s). Les membres ne se sentent pas responsables de ce qui se passe. Déclin des résultats. La priorité n'est plus accordée à la croissance de l'organisation mais à la survie de l'organisation ou aux intérêts personnels des individus qui la constituent.</p>	<p>Absence de crédibilité au niveau local. On recherche des « boucs émissaires » (des personnes sur qui on pourra rejeter la responsabilité des problèmes de l'organisation, et cela qu'elles soient ou non responsables).</p>	<p>Un consultant externe peut procéder à une analyse approfondie de tous les aspects de l'organisation. Les membres du personnel les plus anciens devront peut-être quitter l'organisation.</p>
<p>Bureaucratie Rien d'important n'est réalisé. Se dissocie de l'environnement et se focalise principalement sur elle-même. Entrave l'accès des personnes extérieures (notamment les responsables locaux). Les seuls systèmes qui subsistent sont les règles et réglementations administratives. Les membres connaissent les règles mais ne se souviennent plus pourquoi elles existent. Leur seule réponse est : « C'est une politique ». Si rien n'est fait, la mort est imminente.</p>	<p>Absence d'activité. « Paperasserie ».</p>	<p>À ce stade, peut-être que la mort est la meilleure solution...</p>
<p>Mort L'organisation expire (soit calmement dans son sommeil, soit dans la douleur si les membres ne se sont pas préparés à faire autre chose).</p>	<p>Peut ne pas accepter l'idée que la mort est certaine. Les premiers enseignements tirés par l'organisation ont sombré dans l'oubli.</p>	<p>Prévoir une cérémonie d'adieu appropriée et faire le deuil de l'organisation...</p>

Utilité du cycle de vie

Pendant le DO, afin de mieux comprendre et situer une organisation, il faut avoir une idée de son historique, de la phase de l'évolution dans laquelle l'organisation partenaire se trouve. On ne peut pas avoir les mêmes attentes par rapport aux structures et systèmes d'une organisation qui est dans son enfance ou dans sa fleur de l'âge. D'ailleurs, il est également intéressant de situer sa propre organisation par rapport au cycle de vie et par rapport au positionnement des partenaires.

Il s'agit bien sûr, comme tout modèle, d'une simplification qui permet de donner des points de repère à l'analyse. En réalité, une organisation ne suit pas le cycle de façon chronologique. Une organisation suit rarement les phases de vie exactement selon la courbe de Gauss, mais elle trace sa propre trajectoire et son propre cycle de vie. Elle peut par exemple « rebondir » et entamer un nouveau mouvement ascendant quand elle a atteint la maturité.

Le modèle suivant (figure 4) est composé de **3 cercles** : l'organisation *interne* (structure, systèmes, ressources, identité...), les *relations extérieures* avec les acteurs et *ce qu'elle fait* (l'action, les résultats qu'elle obtient, son impact...). Ces 3 composantes sont en contact permanent avec le contexte ou l'environnement de l'organisation, que ça soit pour les ressources humaines, financière, l'information... Le contenu de chacune des composantes peut être plus détaillé, mais ce qui importe est plutôt l'interaction et l'interdépendance entre les cercles. Chaque organisation doit chercher l'équilibre optimal entre ces 3 composantes, un équilibre qui est dynamique en fonction des changements dans le contexte. Par exemple, une organisation qui est trop dans l'action sans que son organisation interne ne puisse suivre risque sa viabilité future. De même, une organisation qui n'investit pas suffisamment dans ses relations externes pourra en subir les conséquences dans les résultats.

CONTEXTE

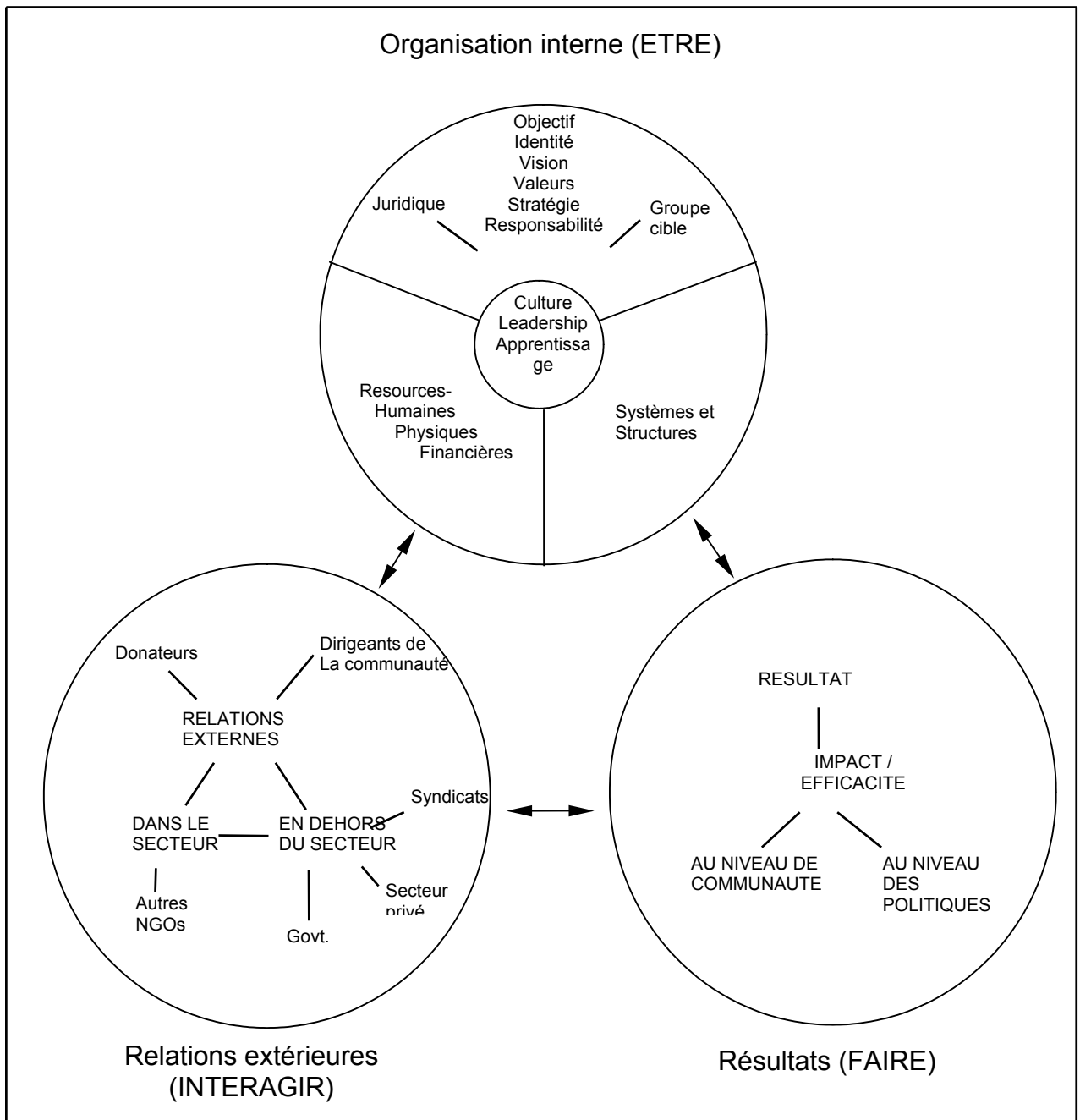
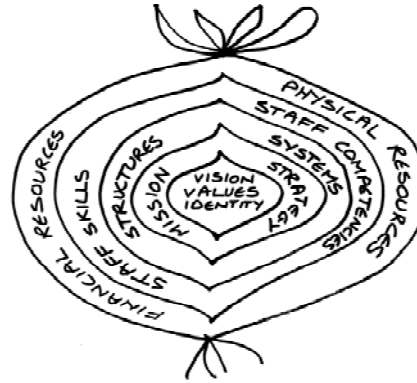


Figure 4 : Le modèle des trois cercles (INTRAC).

D'autres modèles existent comme¹ :

- Le **modèle de l'oignon** qui montre les différentes strates ou « pelures », de l'extérieur vers le cœur de l'organisation interne.

Modèle de l'oignon



INTRAC - South Research

Figure 5 : Modèle de l'oignon.

- Le **modèle de Dewitte** permet de visualiser et d'échanger sur la culture organisationnelle, un élément fondamental d'une organisation (défini par le CRDI en 2003 comme « l'ensemble des hypothèses de base communes élaborées par une organisation au fur et à mesure qu'elle résout ses problèmes d'adaptation au contexte extérieur et d'intégration interne »).

Modèle de De Witte (2)

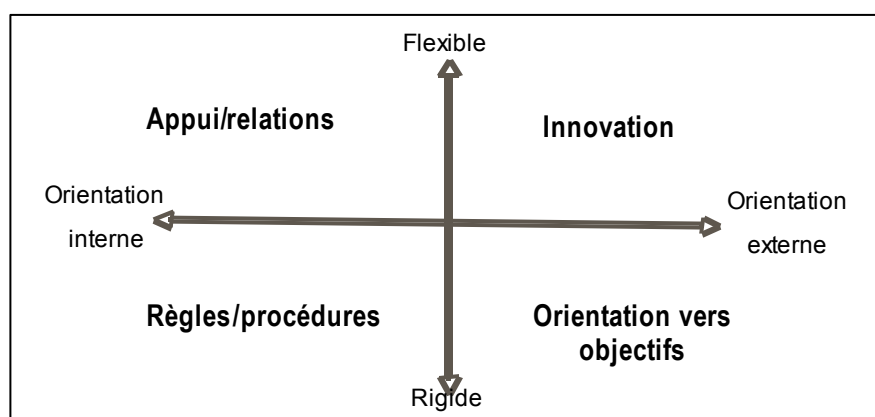


Figure 6 : Modèle de De Witte.

¹ Les supports et présentations distribués lors de la formation (jour 1) détaillent ces modèles.

- Le **modèle des 7 S** est intéressant parce qu'il montre les éléments « dur » et « mou » d'une organisation, et il présente les interrelations entre ses différentes composantes, ce qui amène à percevoir une organisation comme un système plutôt que comme un mécanisme.

Le modèle des 7 S (1) (Pasquale R. & Athos A.)

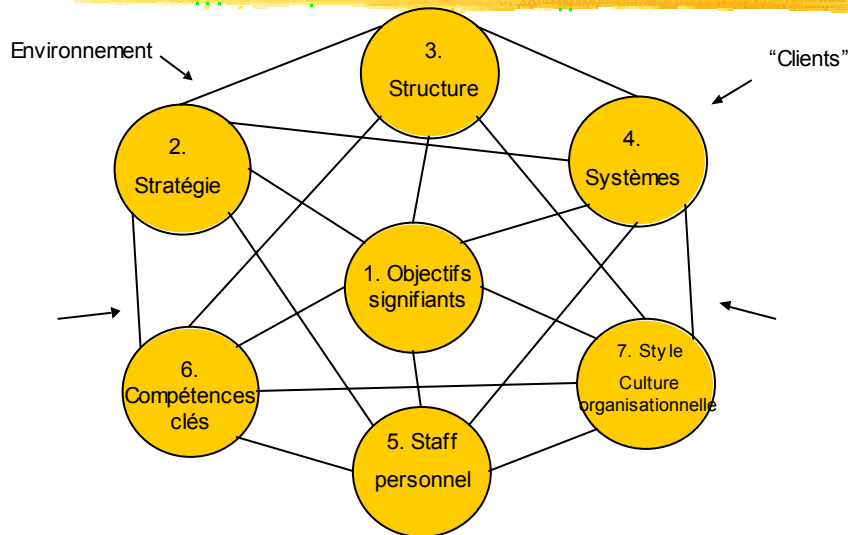
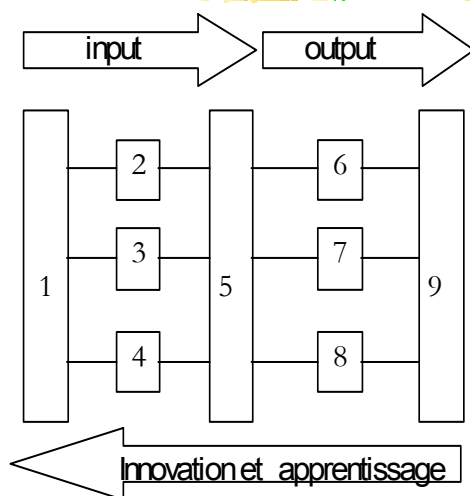


Figure 7 : Modèle des 7 S.

- Le **modèle EFQM (European Forum for Quality Management)** permet de mettre en valeur les processus et les outputs à plusieurs niveaux.

Le modèle EFQM



Organisation	Résultats
1. Leadership	6. Appréciation du personnel
2. Gestion des ressources humaines	7. Appréciation des groupes cibles / des « clients »
3. Politique et stratégie	8. Appréciation de la société, des parties concernées externes
4. Gestion des ressources	9. Résultat final / performances clé
5. Gestion du processus	

Figure 8 : Modèle EFQM.

Il existe d'autres modèles. Toutefois, l'utilité des modèles est qu'ils permettent de mieux comprendre une organisation dans toute sa complexité, d'attirer l'attention sur des composantes ou éléments négligés de l'organisation, de visualiser et d'améliorer la compréhension générale d'une organisation.

1.5. Conclusions

- Il existe plusieurs modèles pour représenter une organisation. Chacun donne sa perspective, ses nuances propres et ses spécificités, mais on y retrouve souvent les mêmes composantes d'une organisation : sa mission et sa vision (y inclus ses valeurs et son identité), ses stratégies, ses objectifs, ses systèmes et sa structure, ses méthodes et outils, ses ressources humaines, physiques, financières, ses relations externes, ses activités, ses résultats et son impact.
- La culture organisationnelle, parfois définie comme une perception collective de la manière dont les choses sont bien faites, est un élément clé dans la bonne performance et pour la pérennité d'une organisation.
- L'utilité des modèles est de nous aider à visualiser, à structurer, à voir clair et à mieux comprendre une organisation, mais il ne faut pas oublier que tout modèle reste une simplification d'une réalité plus complexe.
- Dans un processus de DO, il faut tenir compte de la phase de vie dans laquelle l'organisation partenaire se trouve.

2. Approches du diagnostic organisationnel

La partie de la formation concernant les étapes d'un diagnostic organisationnel et le choix des méthodes et outils se base sur quelques inputs théorique, et privilégie la mise en situation et les travail en groupe, sur une étude de cas ou des cas réels. Cette démarche doit permettre aux participants de découvrir au fur et à mesure les approches de DO, les méthodes et outils et leurs avantages et inconvénients.

Afin de mieux situer les chapitres suivants, il est utile de présenter d'abord les étapes de base d'un diagnostic organisationnel :

1. Préambule : susciter une prise de conscience et s'entendre sur le(s) but(s) (*pourquoi ?*).
2. Négocier la participation et les responsabilités (*comment ?*).
3. Se mettre d'accord sur les capacités clés à évaluer, le champs du DO (*quoi ?*).
4. S'accorder sur les informations à collecter et les méthodes/outils pour le faire (*comment ?*).
5. Collecter l'information.
6. Analyser, partager et débattre les résultats pour mieux comprendre les points forts et les points faibles.
7. Identifier et définir les priorités de changement organisationnel.
8. Elaborer un plan d'action pour le renforcement des capacités.

Les étapes 7 et 8 vont peut-être au-delà du simple diagnostic, mais elles sont le lien avec la phase post-diagnostic, notamment le processus de renforcement des capacités.

2.1. L'objectif du diagnostic organisationnel

Les raisons pour lesquelles on conduit un DO peuvent être très variées. Notons par exemple une analyse de la santé organisationnelle dans le but d'identifier un partenaire potentiel, pour identifier les besoins pour une intervention de renforcement de capacités, pour rendre compte auprès des parties concernées externes...

Un DO peut être conduit pour l'apprentissage interne et pour alimenter une mémoire institutionnelle. Il peut également être utilisé comme un outil de diagnostic en tant qu'étape dans un processus de développement organisationnel / renforcement des capacités.

Un DO peut se focaliser sur une composante bien délimitée d'une organisation, par exemple la gestion des connaissances au sein de l'organisation, ou porter sur l'organisation dans son ensemble.

Dans la phase préparatoire du DO, il est nécessaire de réfléchir à quelques principes de base qui favorisent sa mise en œuvre ultérieure :

- Clarifier le but ou l'objectif du DO.
- Reconnaître la spécificité de l'organisation diagnostiquée.
- Mobiliser des soutiens et la participation au sein de l'organisation diagnostiquée.
- Clarifier les rôles et responsabilités dans la réalisation du DO.

- Développer les méthodes et les outils de DO par le dialogue.
- Eviter d'analyser ou de juger trop rapidement.
- Considérer le DO comme un processus.
- Le processus de DO en lui-même devrait renforcer les capacités.

2.2. Différentes approches de DO

L'animation du DO peut être assurée par l'organisation elle-même (facilitateur interne), par une personne d'une organisation partenaire ou par une personne externe. Chaque approche comporte des forces et des faiblesses :

Facilitateur interne	Facilitateur externe
- ... est directement en phase avec l'organisation, sa culture, ses structures, ses systèmes et son fonctionnement. Il / elle peut être capable de conduire un DO plus rapide et plus pertinent.	- ... est plus enclin à poser des questions qui interrogent les certitudes considérées comme admises.
- ... est plus rapidement acceptable et crédible car il / elle connaît l'organisation et est sensible à ses valeurs.	- ... est moins enclin à s'auto-limiter dans l'analyse des options pour un changement et un développement de l'organisation.
- ... connaît la politique interne de l'organisation.	- ... est plus facilement acceptable car n'ayant pas d'agenda personnel dans la conduite politique de l'organisation.

L'orientation du diagnostic organisationnel sera fortement influencée par l'approche choisie de la notion de capacités (cf ci-dessus sur la capacité organisationnelle, d'absorption ou « robuste »).

Un diagnostic organisationnel peut être initié / conduit par l'organisation elle-même, par un partenaire ou par un tiers, en s'appuyant ou pas sur un outil de diagnostic existant. Le tableau ci-dessous présente trois approches (un DO conduit par une personne externe à l'organisation, un DO conduit par l'organisation avec un accompagnement externe et un DO conduit par l'organisation elle-même) et les compare autour de quelques paramètres clés. Les résultats sont parfois sujets à débats (cf les points d'interrogation), puisqu'il est difficile de généraliser.

Approche	Externe	Assisté	Auto-D.O.
Paramètres			
<i>Rôles de la personne externe</i>	Directif	Accompagnement	(Facilitateur interne)
<i>Temps nécessaire</i>	Plus court	Moyen	Long ?
<i>Coût</i>	Cher	Cher	Moins cher ?
<i>Type d'information</i>	Objectif : ce qui est visible	Objectif et subjectif, invisible	Plus subjectif, approfondi
<i>Appropriation</i>	Risque de refus	Plus de chances	Plus de chances
<i>Changement</i>	Plus grand	Plus grand	Moins profond ?

2.3. Choix de l'approche de DO

Lorsque les conditions préalables sont réunies (cf les principes de base évoqués ci-dessus), un certain nombre de choix sont à faire concernant l'approche et la méthode de diagnostic organisationnel. Les paramètres suivants ont pour objet d'aider à faire ces choix² :

- Objectif du diagnostic organisationnel.
- Degré de complexité organisationnelle.
- Budget et temps disponible.
- Capacités propres de l'organisation : maturité ?
- Moment (niveau de crise, vulnérabilité).

Chaque paramètre est davantage expliqué ci-dessous.

La méthode doit être en rapport avec l'objectif

Lorsque le diagnostic organisationnel a pour objectif de convaincre les bailleurs de la compétence professionnelle, une démonstration des résultats obtenus utilisant, par exemple, une analyse de l'empreinte institutionnelle focalisée sur les performances et l'impact peut s'avérer suffisante. Lorsque le diagnostic organisationnel vise à l'élaboration d'une initiative de renforcement des capacités, une approche plus globale et complète est nécessaire.

Le degré de la complexité organisationnelle

Si l'organisation est importante, diverse, avec plusieurs bailleurs e fonds, établie dans plusieurs régions du monde, ou si elle fonctionne à une échelle qui concerne les gouvernements, il est probable qu'elle soit complexe et qu'elle exige une méthode de diagnostic organisationnel sophistiquée. Si l'organisation est de dimension réduite, très ciblée dans ses objectifs et ses actions, travaillant dans une zone géographique réduite avec une population bien définie et bénéficie des sources de financement peu nombreuses, il est probable qu'elle soit moins complexe et qu'une simple liste de vérification ou une méthode sur base de discussions structurées s'avéreront suffisantes.

Budget disponible pour le diagnostic organisationnel

Les fonds nécessaires à la réalisation du diagnostic organisationnel doivent être proportionnés au budget de l'organisation. Le sens commun doit permettre de déterminer ce qui est ou ce qui n'est pas approprié. Bien qu'il convienne d'inclure les « coûts cachés » (les heures de travail des salariés, par exemple), ces derniers peuvent être compensés par les avantages d'une participation à un processus de diagnostic organisationnel satisfaisant et par le renforcement potentiel des capacités.

La capacité de l'organisation à procéder au diagnostic organisationnel

Si l'organisation n'a pas la capacité nécessaire pour procéder à un auto-diagnostic, elle aura besoin d'un appui externe. Le choix d'un tiers neutre et compétent devra faire l'objet d'une attention particulière, notamment si l'objectif

² Fowler, Alan (et al) 1995, Participatory Self Assessment of NGO Capacity - INTRAC Occasional Papers Series n°10, Oxford - INTRAC. http://www.intrac.org/resources_database.php?id=149.

du diagnostic organisationnel est lié d'une quelconque façon à des décisions de financement.

Niveau de crise

Des signes de crise (un conflit interne, un taux élevé de rotation du personnel, un mécontentement interne largement partagé, une rétention ou un retrait des financements ou une couverture médiatique défavorable) peuvent justifier un diagnostic organisationnel approfondi, qui peut sembler inadapté par rapport à la complexité de la situation de l'organisation à ce moment précis. Si la crise est grave, des mesures immédiates peuvent être envisagées, parallèlement à l'engagement d'un diagnostic organisationnel susceptible d'établir de solides fondations pour les années à venir.

Vulnérabilité potentielle

A des moments précis de la vie de l'organisation, il est possible de mener sans difficulté des enquêtes approfondies. En d'autres périodes, ces enquêtes ne sont pas envisageables ou risquent de miner une organisation fragile qui n'en est encore qu'aux premières étapes de son développement. Si tel est le cas, on pourra envisager un diagnostic organisationnel moins approfondi ou moins « questionneur ».

2.4. Choix des méthodes et outils

Il existe une littérature très riche sur une grande variété de méthodes et d'outils pour conduire un diagnostic organisationnel³. Afin d'y voir un peu clair, on peut classer les outils selon les questions suivantes :

- Veut-on des outils participatifs (et visuels) ou pas ?
- Choisit-on un outil avec des indicateurs pré-établis ou un outil qui nous permet de développer nos propres indicateurs ?

Comme introduction, les participants à la formation ont fait une analyse critique de quelques outils. On en mentionne trois ici :

- Auto-diagnostic assisté de World Neighbours⁴ : cet ouvrage contient environ 90 outils participatifs pour accompagner les processus de réflexion et d'analyse pendant un auto-DO. Il faut une certaine expérience pour les adapter et les choisir, mais cette approche et les outils peuvent être inspirant et dynamisant pour des groupes.
- Toile d'araignée de WWF⁵ est un outil que WWF a adapté pour avoir une base de référence applicable et valable pour ses différents bureaux. L'outil a été adapté et développé (y inclus le développement de leurs propres indicateurs) sur la base du modèle des 3 cercles. C'est un outil de travail et de développement très intéressant. Il génère beaucoup d'informations, mais la mise en commun et la synthèse à un niveau plus agrégé n'est pas évidente.

³ Voir la bibliographie et les sites web présentés à la fin du document.

⁴ « De la base vers le sommet : renforcement des capacités organisationnelles à travers l'auto-évaluation assistée », Peter Gubbels, Catheryn Koss, Oklahoma, World Neighbors, 2001, 194 p.

⁵ « A guide to the WWF organisational assessment process », WWF International, 2003, 33 p.

- Questionnaire structuré EEMO (Elements of an Effectively Managed Organisation⁶), élaboré en 1997 par le « Support Center for Non-profit Management » en Angleterre. Son objectif est de comprendre les éléments d'une organisation gérée de façon efficace. C'est un questionnaire de 40 questions, relativement complet qui peut s'appliquer de manière globale. Il permet une analyse quantitative (une échelle de notes de 1 à 4) et qualitative (avec la possibilité de rajouter des commentaires).

Quelques points d'attention dans le choix d'outils de diagnostic organisationnel :

- Etre critique pour adapter les outils aux besoins propres.
- Choisir des outils adaptés.
- Identifier des outils pour différents champs de capacités et différentes parties prenantes.
- Repérer les capacités tangibles et intangibles.
- Etre attentif à l'origine des données et à leur croisement (fiabilité et qualité des données).

A titre d'exemple, on présente ci-dessous une liste de quelques outils, leurs avantages et inconvénients dans le cadre d'un diagnostic organisationnel. Les outils peuvent être utilisés de différentes manières et à plusieurs moments du processus de diagnostic organisationnel. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive de tous les outils qui peuvent être utilisés.

Outil	Commentaires sur l'usage par des facilitateurs de changement
La ligne du temps dans l'organisation (utilisée pour construire une image historique du développement de l'organisation).	Peut être un puissant exercice d'équipe pour (re)découvrir l'histoire d'une organisation et mettre à jour les raisons qui ont amené à prendre les précédentes décisions. Peut permettre à l'organisation d'apprendre de la gestion (bonne ou pas) de ses précédents changements. Peut aussi être utilisée pour « célébrer » une transition dans le cycle de vie de l'organisation.
Le modèle de la peau d'oignon (utilisé pour expliquer le cercle « être » et montrer que quelques aspects d'une organisation sont plus près de son « cœur » et sous tendent d'autres aspects).	Utile dans n'importe quel effort de changement comme support pour élaborer une compréhension conceptuelle et un vocabulaire partagé, qui pourront être utilisés pour explorer et expliquer les profondeurs du changement ainsi que les possibles conséquences et blocages. Par exemple, est-ce qu'une restructuration proposée règlera tel problème ou est-il plus profondément ancré, requérant des changements dans la mission, les valeurs ou la culture de l'organisation ? Ce modèle propose un simple référentiel pour une approche holistique et organisationnelle du changement.
Le dessin (utilisé pour développer une compréhension exhaustive visuelle de systèmes complexes).	Si il est utilisé comme un exercice de groupe au stade de la collecte d'information, il peut être un moyen puissant pour construire une compréhension partagée des problèmes. Peut aider le facilitateur du changement à développer sa compréhension de l'organisation en tant que système complexe. Le fait de dessiner et expliquer l'image peut créer de la visibilité pour l'organisation. Utile pour y revenir au cours du processus de DO et l'enrichir.

⁶ « Strategic Planning for Non-profit Organizations. A practical Guide en Workbook », Allison M. & Kaye J., 1997, John Wiley & Sons Inc., 277p.

<p>Le modèle des trois cercles (utilisé pour décrire les besoins liés à un fonctionnement organisationnel effectif).</p>	<p>Utile dans n'importe quel effort de changement come support pour élaborer une compréhension conceptuelle et un vocabulaire partagé. Rappelle que les problèmes d'un cercle peuvent avoir des causes dans un autre cercle, et que donc des changements peuvent devoir être aussi opérés ailleurs dans l'organisation. Par exemple, des problèmes liés à l'efficacité dans le cercle « Faire » peuvent être le résultat de difficultés rencontrées dans les cercles « Etre » ou « avoir des liens avec ». Le modèle fournit un référentiel simple pour des interventions de DO.</p>
<p>Le schéma de l'arrête de poisson (utilisé pour identifier le premier et le second niveau de causes d'un problème donné).</p>	<p>Peut être utilisé comme un exercice individuel ou de groupe. Aide à identifier les changements nécessaire à prendre en compte, un problème ou une question à traiter.</p>
<p>L'analyse Portfolio (utilisé pour diagnostiquer l'importance relative des projets et activités d'une organisation au regard des dimensions d'impact et d'attractivité).</p>	<p>Peut être utilisé comme étape préliminaire pour cibler une analyse SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threats = forces, faiblesses, opportunités, menaces).</p>
<p>Analyse des acteurs</p>	<p>L'analyse des acteurs se fait en deux étapes : identifier les acteurs, prendre la mesure des acteurs selon deux dimensions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le pouvoir que l'acteur a d'influencer l'organisation. • le pouvoir que l'organisation a d'influencer l'acteur. <p>Peut être utilisé pour identifier quels acteurs impliquer durant le temps du changement.</p>
<p>L'analyse SWOT (examine les forces, faiblesses, opportunités et menaces).</p>	<p>Peut être utilisé comme un exercice individuel ou d'équipe dans le cadre d'un DO ou pour analyser une partie d'une organisation telle qu'une équipe ou un département.</p> <p>Peut simplement devenir un exercice de génération d'idée de faible qualité analytique, à moins qu'une préparation ne soit conduite, par exemple une analyse portfolio.</p>
<p>Le questionnaire Pourquoi ? Pourquoi ? (demandé avec répétition, la question « pourquoi » aide à découvrir des explications plus profondes sur le fonctionnement de l'organisation).</p>	<p>Peut être utilisé pour mettre à jour les valeurs et convictions qui sous tendent une culture d'organisation.</p>

2.5. Synthèse (liste de vérification)

Parfois, on ne sait pas par où commencer pour conduire un DO avec un partenaire. Pour clarifier la démarche, un guide de questions ou une liste de vérification est proposée ci-dessous, qui synthétise les points essentiels.

- **Pourquoi pensez-vous mener un diagnostic organisationnel ?**
 - Qui l'initie et qui en est « propriétaire » ?
 - A quoi le DO doit-il servir ? Quel est le but du DO ?
 - D'où émerge ce DO et en quoi sera-t-il intégré par la suite (processus de renforcement de capacités, de développement organisationnel) ?

- **Quelle est l'envergure/l'ampleur du diagnostic organisationnel ?**
 - S'agit-il d'un DO de toute l'organisation, d'un aspect particulier, d'une unité... ?
- **Quelle approche choisissez-vous ?**
 - 'De l'extérieur vers l'intérieur' : en référence à un point de comparaison externe comme 'benchmark' ou 'idéal' ?
 - 'De l'intérieur vers l'extérieur' : en référence à la mission propre de l'organisation et ses objectifs ?
- **Qui va être impliqué ?**
 - S'agit-il d'un auto-DO, d'un DO mené par un 'expert' externe ou d'une combinaison ?
 - Aurez-vous recours à un comité de pilotage ? Si oui, quel est son rôle et le profil des membres ?
 - Allez-vous impliquer des parties concernées externes à l'organisation ? A quelle étape du DO et comment ?
- **Le moment est-il propice ? Quelles ressources sont disponibles ?**
 - L'expertise et les compétences en DO nécessaires sont-elles disponibles (en interne et/ou en externe) ?
 - Avez-vous identifié le coût en termes de temps du personnel, de matériaux, d'organisation d'évènements ?
- **Quelles méthodes et outils choisissez-vous ?**
 - Sont-ils appropriés à l'organisation, au contexte, à la culture, au but du DO ?
 - Y a-t-il une compréhension partagée / commune des organisations et de leur efficacité / performance ?
 - Degré de complexité de l'organisation ? Nature de la participation ?
 - Les indicateurs sont-ils clairs et mesurables ?
 - Comment allez-vous collecter et organiser vos données ?
 - Comment est prise en compte la nécessité de triangulation / croisement des données ?
- **Quels sensibilités, peurs et résistances pourraient émerger au cours du processus de DO ?**
 - Les personnes au sein de l'organisation sont-ils prêts ? Sont-ils motivés ?
 - Quelle est l'influence des inégalités de pouvoir ? liées au genre ?
- **Comment comptez-vous gérer le processus ?**
 - Communication ?
 - Suivi et évaluation du processus ?
 - Gestion de données / d'informations ?
 - Confidentialité des informations ?
- **Quels résultats attendez-vous du processus ?**
 - Quel type d'output / de résultat ?

2.6. Conclusions

- Avant d'entamer un diagnostic organisationnel avec un partenaire, il faut être clair pour vous-mêmes et transparent avec vos partenaires sur le but du DO et ses conséquences potentielles.

- Il est primordial que les partenaires se mettent d'accord et communiquent bien sur le ou les objectif(s) du diagnostic organisationnel avant de se lancer dans le choix des méthodes et outils opérationnels.
- Il n'existe pas un diagnostic organisationnel « type », chaque DO se distingue par, entre autres, la complexité de l'organisation, la profondeur du DO et son envergure, le contexte...
- L'approche choisie pour mener le DO (interne, externe, assisté, processus long ou court...) doit tenir compte de différents paramètres et conditions préalables.
- Le choix des méthodes et outils adaptés se base sur une certaine expérience (avec une variété d'outils et une connaissance de leur potentiel et limites), sur un sens de la créativité et de l'expérimentation (l'attitude avec lequel on met en application ces outils), et surtout sur une croyance forte dans le potentiel des personnes impliquées...

3. Situer le DO dans un contexte de partenariat

Ce module de formation situe le diagnostic organisationnel en relation avec un partenaire au Sud ou à l'Est. Les différents modèles pour comprendre une organisation placent toujours celle-ci dans un contexte, avec lequel elle est en interaction continue. Le contexte du DO est un ensemble de relations inter-organisations. Il est utile de comprendre la nature de la relation, pour comprendre comment elle peut influencer le processus et les résultats du DO.

Cette partie permet d'explicitier et de se poser certaines questions pour clarifier la relation de partenariat entre l'organisation du Nord et son partenaire au Sud ou à l'Est. Une fois le type de relation actuel ou envisagé clarifié, il est possible de mieux percevoir et situer le diagnostic organisationnel comme une partie intégrante du renforcement des capacités (RC), pour développer une stratégie de RC.

3.1. Pouvoir et partenariat

Selon A. Fowler, le « vrai » partenariat se définit comme une interaction renforçant mutuellement les partenaires en vue de réaliser des intentions partagées. Trois éléments clés en ressortent : l'interdépendance, le renforcement mutuel et des intentions communes.

Pourtant, il existe des partenariats très différents, dont le spectre ou continuum est déterminé par, entre autres :

- Les capacités des organisations impliquées : d'un partenaire avec une capacité limitée requérant un fort soutien à l'autre extrême où il y a des organisations fortes et autonomes qui s'enrichissent mutuellement.
- La place des fonds : d'un rôle de strict bailleur de fonds d'une des organisations au dialogue entre les deux organisations sur les politiques publiques, sans transfert de fonds.
- Le contrôle dans la relation de partenariat : est-ce la relation basée sur la confiance réciproque, ou est-elle conditionnée par le fait que l'un des partenaires doit rendre compte à l'autre ?

Dans certains cas, le terme « partenariat » est utilisé pour couvrir un contenu qui ne correspond pas à la réalité de la relation, et on a du mal à en reconnaître les limites. Pourtant il s'avère qu'il vaut mieux explicitier, voir même formaliser le partenariat (par exemple sous forme d'accord de principe ou de convention).

La typologie des relations partenariales aide à mieux les caractériser. Une relation partenariale peut prendre différentes formes :

- Partenaires dans le « vrai » sens du mot, qui se caractérise par une approche holistique, un appui mutuel de l'identité de chacun et une relation sans limites.
- Appui institutionnel, dans lequel l'efficacité globale et la viabilité de l'organisation prédomine, et où les conditionnalités sont limitées.
- Appui aux programmes, où les partenaires définissent des champs d'activités d'intérêt partagé, souscrivent des objectifs stratégiques partagés en ciblant des secteurs et / ou thèmes.

- Donateurs de projets, où la relation est limitée et centrée sur des activités précises et s'exprime souvent sous forme d'un appui financier pour la réalisation de ces activités.
- Allié de développement, où les organisations collaborent sur un agenda conjointement élaboré. Cette relation se base sur le partage de l'expérience, de la réputation, des contacts...

Chaque type de relation a des implications en termes de pouvoir, de droits et de devoirs dans la relation partenariale. Une ONG du Nord peut avoir différents types de relations avec différents partenaires au même moment, mais on constate qu'un partenariat dans le « vrai » sens du mot est plus exigeant qu'un appui aux projets. Certains types de relations, notamment une relation « d'alliés de développement », ne favorisent pas sa légitimité à mener un DO avec ce partenaire.

En conséquence, pour les ONG du Nord, il est important d'être réaliste sur le partenariat (ne pas surestimer son potentiel ni sousestimer les limites), de prendre en compte et de vivre la réciprocité du partenariat (en étant impliqué à part entière), d'être prêt à céder le pouvoir et à négocier les conditions du partenariat. Pour ce faire, il faut être conscient des limites du partenariat au moment du dialogue sur ses objectifs et ses modalités. Pensons notamment au rôle de bailleur de fonds qui peut influencer sur l'équilibre de la relation, à des capacités organisationnelles trop limitées pour que le partenaire soit complètement partie prenante dans la relation de partenariat.

3.2. Le DO comme partie intégrante du renforcement des capacités d'un partenaire

Si on considère le diagnostic organisationnel comme une étape primordiale dans le processus de renforcement des capacités d'un partenaire, quels en sont alors les *facteurs de réussite* ? Citons parmi eux :

- Assurer l'appropriation du processus par l'ONG du Sud ou de l'Est.
- L'espace doit être créé pour faciliter le changement (en termes de temps, de moyens financiers, d'ambiance-confiance...)
- Laisser le processus définir sa propre trajectoire.
- Faire aboutir le processus.
- Coordonner avec les autres parties concernées (par exemple les autres partenaires de l'ONG du Sud ou de l'Est).
- L'ONG du Nord doit être une partie prenante du processus.
- L'ONG du Nord doit construire sa propre capacité à travers le processus.

L'appropriation du processus de renforcement des capacités est un facteur fondamental de sa réussite. Comment peut-on s'assurer que le partenaire se sentira « propriétaire » de ce processus ? On peut évoquer quelques conseils, dont entre autres :

- Faire un travail préliminaire pour éviter une décision imposée.
- S'assurer de l'engagement des responsables (cadres, organes de gouvernance).
- Intégrer des éléments de l'auto-diagnostic.
- Délier le DO des décisions de financement.
- S'assurer que l'organisation partenaire contrôle le processus.
- Être transparent dans les comptes-rendus.

- Assurer une communication claire tout au long du processus.
- ...

Comme dans les relations partenariales évoquées au § 3.1, le rôle que se donne l'ONG du Nord vis-à-vis de l'ONG du Sud ou de l'Est dans le renforcement des capacités peut prendre différentes formes :

- Un apport de fonds au partenaire, qui ensuite se charge de l'exécution du plan de renforcement des capacités.
- Un appui financier au partenaire avec un tiers identifié pour le renforcement des capacités.
- Un appui financier direct à un tiers pour l'intervention de renforcement des capacités, fournisseur d'information et facilitateur des contacts.
- Une intervention directe de l'ONG du Nord comme acteur pour le renforcement de son partenaire.
- Un accompagnement et un travail sur mesure entre l'ONG du Nord et son partenaire, sans recette pré-établie.

Le rôle de l'ONG du Nord peut ainsi prendre différentes formes. Suite au DO et avant d'entamer l'élaboration d'un plan d'action de renforcement des capacités du partenaire, il est important que l'ONG du Nord réfléchisse sur sa stratégie, ses atouts et ses limites dans un processus d'accompagnement de renforcement des capacités d'un partenaire.

Dans ce sens, on peut citer quelques éléments clés dans l'élaboration d'une stratégie pour le renforcement des capacités d'un partenaire :

- *Clarifier et expliciter l'agenda en renforcement des capacités de votre organisation.* Soyez clair pour vous-mêmes et pour vos partenaires sur l'objectif du renforcement des capacités. S'agit-il d'un renforcement des capacités comme moyen ou comme fin ?
- *Analyser le contexte global et local.* Le contexte (politique, social, culturel, économique, technique...) dans lequel l'organisation partenaire fonctionne est un élément important des modèles d'analyse des organisations. Il devient d'autant plus important dans un cadre de partenariat, où le contexte du partenaire au Sud ou à l'Est est souvent très différent du contexte de l'ONG du Nord. Sans une analyse du contexte et la prise en compte des atouts et inconvénients qu'il détermine, il sera impossible de définir une stratégie de renforcement des capacités adaptée à la situation du partenaire.
- *Assurer l'appropriation par le partenaire et / ou par les deux parties.* Une intervention de renforcement des capacités imposée, sans que le partenaire n'y voit un intérêt, est vouée à l'échec. Il est primordial d'impliquer le partenaire dès le départ, dans les décisions sur l'objectif du DO, la définition des rôles et responsabilités, le timing, l'approche et la méthode à adoptées... Dans le meilleur des cas, le processus de renforcement des capacités correspond à un intérêt et un engagement commun des deux partenaires.
- *Laisser aux partenaires le pouvoir de faire des choix.* Dans le point précédent on a évoqué l'appropriation par la responsabilisation dans le processus de DO/RC, mais l'ONG du Nord peut aussi se donner un rôle de conseil sans intervenir dans les décisions mêmes, qui restent la responsabilité du partenaire.
- *Réfléchir ensemble sur l'équilibre entre la redevabilité et l'appropriation / l'apprentissage.* Vérifier que le degré de confidentialité nécessaire soit garanti pour que les gens puissent s'exprimer sans craindre des répercussions.

Eventuellement discuter sur ce qui reste en interne et ce qui est communiqué à l'extérieur.

- Décider les *niveaux d'intervention du renforcement des capacités* (cf. figure 2).
- *Prévoir la possibilité de mise en œuvre d'appuis au renforcement des capacités*. Il est utile que l'ONG du Nord s'engage dans le processus de RC, sans arrêter la collaboration une fois les priorités de RC connues. Il n'est pas forcément nécessaire pour l'ONG du Nord de s'engager en tant qu'acteur ou bailleur de fonds, mais elle peut également appuyer son partenaire dans la recherche de pistes, contacts... pour réaliser son plan d'action lui-même.
- *Apprendre des expériences, les siennes et celles des autres*. Il est important d'adopter une attitude d'apprentissage dans les démarches et les interactions avec les partenaires, de prendre le temps d'analyser ce qui se passe, de tirer des leçons pour le futur, de favoriser l'apprentissage horizontal, entre équipes, entre partenaires..., et de rester en relation avec d'autres acteurs pour saisir là aussi des opportunités d'apprentissage ou d'échange.
- En tant qu'ONG du Nord, *s'impliquer dans un processus de DO/RC*. La meilleure manière de montrer l'intérêt d'un DO et du RC est d'en mener un soi-même, pourquoi pas avec un appui de vos partenaires ?
- *Avoir pour objectifs des changements dans les relations de pouvoir*. Développer, en concertation avec le partenaire, des pistes pour faire face à certains inconvénients ou facteurs limitants des relations partenariales, en adoptant une approche d'empowerment⁷, dans laquelle on ne veille pas seulement au renforcement des capacités mais également à l'accès au pouvoir pour le faire.

3.3. Conclusions

- La réciprocité est fondamentale dans une relation de partenariat.
- Le terme « partenaire » cache un très large éventail de types de relations possibles, ce qui peut générer des confusions et des malentendus. Il est important de clarifier et d'explicitier la relation entre l'ONG du Nord et son partenaire avant de commencer un DO ou un processus de RC.
- Le rôle de l'ONG du Nord dans le renforcement des capacités d'un partenaire peut prendre des formes assez diverses, allant d'un appui financier pur, la mobilisation d'un opérateur tiers jusqu'à un accompagnement rapproché de la part de l'ONG du Nord.
- L'ONG du Nord doit être claire et explicite quant au rôle qu'elle est capable et prête à jouer dans le renforcement des capacités d'un partenaire.
- Dans le développement d'une stratégie de renforcement des capacités avec un partenaire, on peut s'inspirer des principes suivants : l'appropriation par le partenaire, une approche d'empowerment, l'apprentissage réciproque, le renforcement des capacités comme un but...

⁷ Empowerment : Accroître les moyens et capacités d'un individu, d'un groupe, d'une organisation pour les rendre capables d'interpréter leur contexte, de participer, d'influencer, de gagner plus de contrôle sur les facteurs et institutions qui déterminent leur activité, de pouvoir obliger ces institutions à rendre compte de leurs actions et décisions. Il s'agit d'avoir accès au pouvoir, de savoir faire et de pouvoir faire. On peut avoir des capacités sans avoir le pouvoir. « L'empowerment », c'est à la fois rendre capable et donner le pouvoir.

4. Bibliographie

Allison M. & Kaye J., « Strategic Planning for Non-profit Organizations. A practical Guide Workbook », John Wiley & Sons Inc., 1997, 277p.

Brehm, Vicky, « promOting effective north-south partnerships », 2001.

CARPE, « Critères et indicateurs pour le suivi et l'évaluation du développement des capacités organisationnelles et institutionnelles des ONG », Youmbi Augustin, 40 p.

Coordination SUD, « Guide partenariat, Outils pratiques à l'usage des partenaires du Nord et du Sud », Les Guides de Coordination SUD, 2006, 48 p.

CCCI, « Prendre le taureau par les cornes : les changements organisationnels au sein des ONG », David Kelleher, Kate McLaren, Ronald Bisson, Ottawa, 1996, 192 p.

<http://www.ccic.ca/f/002/development.shtml>.

CDRA, « In search of identity - the soul of an organisation », James Taylor, 1995.

CECI, « Guide pratique de renforcement organisationnel : organisations de type coopératif et organisations relais de type ONG », Etienne Lamy, Pierre Lessard, Danielle Gobeil, in: Collection Outils de développement, Montréal, 1998, 25 p.

CRDI, « L'évaluation au coeur du renforcement organisationnel : expériences d'organisations de recherche et développement du monde entier », Douglas Horton, Anastasia Alexaki, Samuel Bennett-Lartey, La Haye, ISNAR, Ottawa, 2004, 188 p.

CRDI, « Evaluation organisationnelle : cadre pour l'amélioration de la performance », Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden, George Plinio Montalván, Québec, Les Presses de l'Université Laval, Ottawa, 2003, 260 p.

CRDI, « Améliorer la performance organisationnelle : manuel d'auto-évaluation », Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden, Ottawa, 1998, 147 p.

ECDPM, « Une nouvelle voie pour la coopération technique en Afrique : comment améliorer les résultats sur le plan du renforcement des capacités », Jean Bossuyt, Geert Laporte, François van Hoek, in : Rapport ECDPM, no. 2, Maastricht, 1995, 100 p.

ECDPM, « Beyond the partnership rhetoric : reviewing experiences and policy considerations for implementing "genuine" partnerships in north-south co-operation », Hauck, V. and T. Land, ECDPM Discussion Paper 20 Maastricht, 2000.

Garratt, BOB, « The twelve organizational capabilities : valuing people at work », Harper Collins Business, 2000.

INTRAC, « Renforcement des capacités d'analyse et d'adaptation pour une meilleure efficacité organisationnelle », Mia Sorgenfrei, Rebecca Wrigley, in : Praxis Paper, n°7, Oxford, 2005, 58 p.

INTRAC, « L'utilisation des proverbes africains dans le cadre du renforcement des capacités organisationnelles », Chiku Malunga, Rick James, in : Note Praxis, n°6, Oxford, 2004.

INTRAC, « Participatory Self Assessment of NGO Capacity » Fowler, Alan (et al), INTRAC Occasional Papers Series n°10, Oxford, 1995.

INTRAC, « Striking a balance : a guide to enhancing the effectiveness of non-governmental organizations in international development », Alan Fowler, London : Earthscan / INTRAC, 1997.

INTRAC, « The virtuous spiral : a guide to sustainability for NGOs in international development », Alan Fowler, London : Earthscan / INTRAC, 2000.

INTRAC, « Practical guidelines for the monitoring and evaluation of capacity building », Rick James, 2001.

INTRAC, « Demystifying organisation development », Rick James, 1998.

INTRAC, « Power and partnership ? », Rick James (Editor), 2001.

Lewis, David, « The management of non-governmental development organizations », Routledge, 2001.

Office of the Deputy Prime Minister (The), « An organisational development resource document for local government », Solace Enterprises Swiftwork, London, November 2005, 181 p.

OXFAM, « Capacity-building, an approach to people centred development », Deborah Eade, Oxford : OXFAM, 1997.

Tearfund, « Auto-évaluation des capacités », Bill Crooks, in : ROOTS (Ressources pour des organismes offrant des opportunités pour transformer et partager), n°3, Teddington, 2003, 76 p.

http://tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Roots/French/CASA/CASA_F-%20full%20document.pdf

UN Non Government Liaison Service, « The development of capacity », Allan Kaplan, New York, 1999.

World Neighbours , « De la base vers le sommet : renforcement des capacités organisationnelles à travers l'auto-évaluation assistée », Peter Gubbels, Catheryn Koss, Oklahoma, 2001, 194 p.

WWF, « A guide to the WWF organisationnal assessment process », WWF International, 2003, 33 p.

Sites internet

http://www.idrc.ca/fr/ev-26585-201-1-DO_TOPIC.html
Evaluation institutionnelle du CRDI

http://www.intrac.org/pages/French_SiteMap.html
Site français d'INTRAC

<http://www.intrac.org/>
Site anglais d'INTRAC

<http://www.capacity.org/fr>
Un portail vers le renforcement des capacités

<http://ifcb-ngo.org/index.html>
International Forum of Capacity Building (IFCB)

<http://www.cdra.org.za/index.html>
Community Development Resource Association (CDRA)

<http://www.wn.org>
World Neighbours