

IRAM

Fonds documentaire numérisé

Auteur : BEAUDOUX, Etienne

Titre : « Le renforcement des organisations. Quels enjeux et quelles pratiques ? », *in ONG, entre militance et professionnisme, Echos du COTA, n°105*, 8 p.

Editeur : COTA, Bruxelles

Date : décembre 2004

Le renforcement des organisations. Quels enjeux et quelles pratiques?

Etienne Beaudoux*

« Renforcement des capacités », « renforcement institutionnel », « professionnalisation », autant de mots utilisés depuis quelques années pour mettre l'accent sur la nécessité, d'une part, d'améliorer la qualité des activités des ONG du Nord et du Sud (et même, plus largement, des associations du secteur de l'économie sociale et solidaire au Nord comme au Sud) et, d'autre part, de rechercher et renforcer leur durabilité/pérennité. En définitive, l'objectif est d'améliorer dans la durée les services apportés par les organisations.

Pendant longtemps, l'accent a été mis sur l'amélioration de la qualité des activités par la formation. Lier cette formation à la réalisation des activités (ce qu'on a appelé la « formation/action »), a constitué un réel progrès, dans la mesure où les anciennes pratiques de formation, trop théoriques et générales, n'étaient pas forcément suivies d'effets réels sur le terrain.

Aujourd'hui, beaucoup d'observateurs insistent avec raison sur le fait que l'amélioration qualitative est fortement conditionnée aussi par des aspects qui dépassent les appuis trop uniquement ou ponctuellement centrés sur la réalisation d'une action. Ils renvoient à des améliorations internes d'ordre organisationnel ou à des changements liés aux relations avec l'environnement immédiat ou plus lointain. C'est l'objet de ce qu'on appelle le « renforcement institutionnel ».

Malheureusement, celui-ci est trop souvent cantonné soit à l'augmentation des moyens de travail, de l'équipement (ordinateur, voiture... ce qui n'est pas toujours injustifié !), soit à des formations limitées aux aspects de gestion comptable et financière (ce qui est fréquemment utile !). Alors, que faut-il faire de plus ?

Orientations fortes à privilégier pour le renforcement des organisations

Pour contribuer à un vrai renforcement des organisations, il convient de partir de la situation non seulement interne des organisations, mais aussi de leur place dans la société. A cet effet, il est important de mettre l'accent sur les aspects suivants :

- *le socle fondateur des organisations*. Ce socle est constitué par leurs références, leurs valeurs, leur culture de l'action, les visions d'avenir, les objectifs partagés en leur sein, ce qu'on appellerait ailleurs « la culture d'entreprise », ce qui est le cœur d'une organisation.

Cet ensemble des bases constitutives du socle de l'organisation doit être mis en évidence, consolidé, actualisé et transmis aux jeunes générations (c'est une dimension forte dans un mouvement ou une organisation qui a une histoire, et ceci autant en direction des responsables militants que des salariés).

Ce travail est à mener aussi bien au Nord qu'au Sud, et il serait intéressant de promouvoir des approches communes, car il peut exister un socle commun aux organisations des deux hémisphères (et c'est d'ailleurs un élément

constitutif du « partenariat » souvent mis en avant dans les actions de coopération)

- *les règles basiques d'organisation interne* qui concernent par exemple, le respect des statuts, l'existence d'outils de suivi des activités et de comptabilité, la place des bénévoles par rapport aux salariés, l'information des membres, les systèmes de gestion et de rendu de l'information, etc.
- *le positionnement dans l'environnement institutionnel* qui doit se faire aussi bien par rapport à l'Etat que par rapport à l'ensemble des acteurs de la société civile.

Il faut également pouvoir tenir compte des spécificités de l'association liées à l'environnement des organisations (le contexte législatif légal - au niveau national-, la liberté d'expression, liberté ou non selon les contextes nationaux...) et à celles (à caractère davantage professionnel) qui sont liées à leur objet : organisations paysannes, ONG de développement, ONG prestataires de services, associations culturelles, comités de gestion d'un investissement...

Le renforcement des capacités des membres

Le renforcement des organisations passe par le renforcement de leurs membres (bénévoles et salariés) dans leurs capacités à mieux maîtriser des tâches techniques et les aspects formels de l'organisation, mais aussi, ce qui n'est pas suffisamment fait, les domaines suivants :

- la clarification des enjeux / valeurs / finalités de l'organisation (le socle) exprimables dans des documents spécifiques selon la culture des organisations (chartes, plans stratégiques, plans quinquennaux, « plans d'affaire », etc.) ;
- l'analyse et la compréhension de son environnement économique, social et politique et l'appréciation de ce qui est positif ou au contraire ce qui est facteur de risque (au niveau d'un territoire, dans une filière, par rapport à l'Etat...) ;
- la définition d'une stratégie « réaliste » d'action qui prenne en compte l'analyse de l'environnement (éviter par exemple la situation caricaturale de ces organisations paysannes qui veulent remplacer les commerçants en voulant trop entreprendre et trop rapidement sans en avoir l'expérience et la capacité technique et financière) ;
- la définition du positionnement de l'organisation par rapport aux autres acteurs (négociation, concertation) en sachant tirer profit des outils appropriés (cadres de concertation, accords interprofessionnels, accords de partenariat, contrats et autres conventions, projets innovants¹) ;
- la fixation et la mise en oeuvre des modalités d'organisation interne et de fonctionnement (statuts, règlements intérieurs, comptabilités, etc.) pour réaliser les objectifs ;
- l'assurance du suivi des opérations avec des outils appropriés (et pourquoi pas avec un bon cadre logique qui, s'il ne devient pas une prison peut servir de bon outil de suivi technique, comptable et financier) ;
- l'assurance aussi du suivi organisationnel ;
- la préparation de l'évaluation des activités ;
- la maîtrise des aspects techniques liés aux tâches dont ils ont la responsabilité (chacun est concerné, aussi bien le salarié que le bénévole, le membre de base ou le responsable) ;

L'appui spécifique aux responsables des organisations

Si le renforcement des capacités des responsables et des « leaders » a pour objet les points qui viennent d'être cités, il doit comporter deux autres aspects spécifiques concernant :

- *la légitimité*. Quelles modalités leur confèrent leurs responsabilités (élections, cooptations, offres de services, etc.) ? Au près de qui ? Quelles implications cela a-t-il en termes de tâches et d'obligations de « redevabilité » à l'égard de leurs mandants ?
- *la volonté*². Des gens peuvent être légitimes et capables sans avoir la volonté... Sur ce point par exemple, plutôt que de croire à l'implication automatique de tout le CA dans une démarche, il vaudrait peut-être mieux parfois s'appuyer sur un groupe *ad hoc* en son sein, de gens réellement « volontaires » et motivés au sens premier du terme... (Cela implique un bon diagnostic fonctionnel - qui assume réellement quelle fonction ? - et relationnel - quelles relations entre les membres de l'organisation, avec quels supports ?...) pour comprendre les relations au-delà des situations formelles.

Le renforcement institutionnel

Le renforcement d'une organisation passe par l'appui à ses membres et responsables. Cependant, il est de plus lié à ce que l'on appelle « renforcement institutionnel ».

Le renforcement institutionnel d'une ONG ou association concerne les trois objectifs suivants :

- faire qu'une structure soit en cohérence avec ses objectifs affichés (structure dont les membres responsables connaissent et travaillent pour les objectifs et la stratégie) ;
- faire que l'organisation interne et les moyens mobilisés soient en adéquation avec les objectifs (et orientés sur leur réalisation) ;
- faire que la structure soit positionnée dans son environnement social, économique et politique.

Pour apprécier la situation de l'ONG/association par rapport à ces aspects, une démarche de type « diagnostic organisationnel », qui a pour objet de faire le bilan sur ces trois dimensions, sera utilement conduite avec les responsables, pour faire le point sur les aspects positifs et négatifs et définir, en conséquence, un plan stratégique qui pourra être un « plan de consolidation » ou de « réorganisation » de l'association/ONG.

La formation

Pour mener toutes ces démarches énoncées, la formation peut être un outil utile. Mais il doit s'agir de formations appropriées au renforcement des capacités et au renforcement institutionnel reprenant évidemment les différents points développés précédemment.

Par exemple, le programme de formation destiné aux responsables d'une organisation³ sera construit à partir « d'un autodiagnostic » portant sur les aspects suivants :

Exemple :

Objet	Mon organisation	Et moi (responsable de l'organisation)
<i>Les orientations politiques et stratégiques de l'organisation</i>	Les objectifs sont affichés dans quel document ? (existant ou à créer)	Est-ce que je connais ce document ? Quelles sont mes principales lacunes ?
<i>La gestion des activités (tâches respectives des responsables et des salariés)</i>	Quelles insuffisances dans la répartition des tâches entre les membres de l'organisation ?	Je connais mes tâches mais je ne les maîtrise pas complètement spécialement sur quels aspects ?
<i>L'animation de la vie associative (mon mandat et mes relations avec les adhérents)</i>	Les modalités de la vie associative (circulation de l'information, instances pour rendre compte, etc.) fonctionnent-elles correctement ?	Comment j'assume mes tâches dans ce domaine ? Comment puis-je faire mieux ?
<i>Le fonctionnement interne de l'organisation (fonctionnement formel et opérationnel)</i>	Le fonctionnement de l'association est-il correct (tenue des AG etc..) ? Les dispositifs de gestion des activités sont-ils opérationnels ?	Ma contribution au fonctionnement des instances « formelles » et « opérationnelles » peut-elle être améliorée ?
<i>La représentation de l'organisation à l'extérieur</i>	Les lieux de participation/ représentation/ dans lesquels mon organisation est présente et active ?...	Mes fonctions dans ces différents lieux sont-elles pleinement assumées ?

On pourra construire un programme d'appui/formation pour des techniciens salariés d'organisation autour d'un questionnaire concernant l'état institutionnel de l'organisation et les contributions de chacun.

Exemple :

Objet	Mon organisation	Et moi (technicien de l'organisation)
<i>Les orientations politiques et stratégiques de l'organisation (contribution des salariés à la réflexion, et connaissance de ces orientations)</i>	Les objectifs sont affichés dans quel document ? (existant ou à créer) Contribution des salariés à la confection et diffusion de ce document ?	Mes tâches pour contribuer à cet objectif sont elles assumées ?
<i>La gestion des activités</i>	Quelles insuffisances dans la répartition des tâches entre les membres ?	Mon bilan sur les tâches pour la réalisation des activités ? Améliorations possibles ?
<i>L'animation de la vie associative (les options des responsables/bénévoles et la contribution des salariés)</i>	Les modalités de la vie associative (circulation de l'information, instances pour rendre compte) fonctionnent-elles ? Avec quelles contributions des salariés ?	Ma contribution actuelle et les améliorations possibles ?
<i>Le fonctionnement interne de l'organisation (et le rôle de chacun)</i>	Le fonctionnement de l'association est-il correct (tenue des AG etc..) ? Les dispositifs de gestion des activités sont-ils opérationnels ?	Ma contribution actuelle et les améliorations possibles ?
<i>Les appuis aux élus pour la représentation auprès de l'extérieur</i>	Les lieux de participation/ représentation/ dans lesquels l'organisation est présente.	Ma contribution actuelle et les améliorations possibles ?

Les autres appuis

La formation n'est qu'un des volets possibles en matière d'appui au renforcement, qui doit être articulé avec d'autres formes d'appuis :

- les appuis spécifiques en matière techniques, juridiques, comptables et autres ;
- les appuis méthodologiques pour renforcer chaque aspect signalé de renforcement des capacités avec des aides au niveau de la démarche et des outils utilisables (diagnostic organisationnel, élaboration d'un plan stratégique, élaboration d'une charte, mise en place d'un système de circulation de l'information pour les membres et les responsables, indicateurs de suivi etc.).

Le suivi⁴ et l'évaluation

Au-delà des appuis classiques de formation une place particulière doit être réservée aux actions de suivi et d'évaluation dans la gamme des appuis à envisager pour le « renforcement des capacités ». En effet, l'évaluation permet de prendre de la distance soit à un moment particulier soit régulièrement.

L'enjeu dans ce domaine est de faire de l'évaluation un outil de renforcement des moyens de pilotage pour les membres d'une organisation. Pour chacun des critères retenus, il convient d'avoir des indicateurs de suivi et d'évaluation (appropriés, simples et pertinents).

Par exemple :

Critères	Questions et indicateurs
Le socle de notre organisation : vision/ objectifs	Notre vision commune a t-elle fait l'objet de débat ? de rédaction d'un document ? lisible ? diffusé ? connu ?
L'organisation fonctionnelle	Notre fonctionnement s'est-il fait selon nos règles fonctionnelles (décisions prises par le CA, tenue des assemblées etc..)
L'organisation pour la conduite des opérations	Notre organisation a t-elle permis la réalisation des tâches ? quelles insuffisances sont notées et quelles améliorations possibles ?
L'animation de la vie « sociétale » ⁵	Le système de consultation des adhérents et comptes rendus a t-il fonctionné ? et les améliorations possibles ?
L'organisation des relations avec l'extérieur	Les représentations/ délégations ont-elles fonctionné ? (mandat rempli/ comptes rendus)

L'échange de pratiques entre membre d'un réseau regroupant des gens partageant des valeurs et objectifs communs, et l'appui à la capitalisation

Rappelons l'intérêt des échanges entre organisations pour mettre en commun les difficultés et les succès, mais, pour être positifs, de tels échanges doivent être très préparés et valorisés.

Exemple : des échanges au sein du réseau CELAVAR⁶ sur les pratiques de travail en réseau

Le CELAVAR regroupe des associations travaillant en France dans le secteur rural. Ses membres ont voulu améliorer leurs pratiques de travail en réseau. A cet effet, des associations membres se sont portées candidates sur un dossier particulier dans leurs

activités⁷. Un regard extérieur (un consultant externe) a décrit le travail réalisé sur ce dossier et porté un diagnostic « questionnant ».

Une journée d'échange a été réalisée pour chaque dossier et un document de synthèse rédigé et remis à chaque participant.

Les dispositifs existants ou à promouvoir pour le renforcement des organisations

Toutes ces actions évoquées en matière de renforcement des associations et ONG et de leurs membres nécessitent des dispositifs « pérennes » et spécifiquement dédiés au renforcement des organisations. Certains existent qui permettent de répondre en partie aux besoins d'appui pour le renforcement des organisations, notamment :

- des pôles de services/appui auprès desquels des organisations peuvent trouver des conseils dont elles ont besoin (par exemple en matière de gestion, de conseils juridiques...);
- des fonds de formation et d'appui mobilisables pour la formation au renforcement institutionnel (type F3e en France et FEP⁸ en Afrique).

Mais il faudrait de façon urgente développer une expertise plus spécifique en matière d'appui au renforcement stratégique, pour accompagner un diagnostic ou un audit organisationnel et mener à bien des réorganisations, pour aider à construire des plans stratégiques de développement et accompagner leur mise en œuvre (consolidation, ou réorientation).

Exemple d'appui au renforcement institutionnel pour une organisation paysanne⁹

Objectif général de l'appui	Objectif spécifique en fonction d'un contexte particulier	Contenu des appuis « Plan de consolidation/renforcement »	
1: Conduite de l'organisation (ses objectifs, son projet..)	Orientation	Définition d'objectif réalistes pour les 3 ans à venir	- Réalisation d'un « diagnostic organisationnel »; - Appui à la réalisation d'un atelier de réflexion prospective pour les administrateurs et les responsables techniques sur la base du diagnostic organisationnel.
	Autonomie financière	Appui à la mise en œuvre d'une stratégie de diversification des recherches de financement.	- Appui pour identifier des ressources financières mobilisables, par exemple sous forme d' inventaire des modalités de financements accessibles auprès des différents bailleurs de fonds de la place.
	Organisation	Améliorer la gestion interne de l'organisation (gestion des équipements, du personnel..)	- Audit organisationnel de l'OP (dans la cas ou le diagnostic organisationnel n'a pas été fait), aide à la mise en place d' outils de gestion .
	Positionnement dans l'environnement	Renforcer la position de l'organisation dans une filière, au niveau d'un territoire d'appartenance	- Appui à l'analyse de l'environnement économique, d'une filière, ou d'un territoire (étude diagnostic, atelier de réflexion...) - Formation aux technique de communication et de négociation avec des « partenaires » commerciaux ou des structures de l'Etat.
2: Gestion d'un projet, programme, actions...	Elaboration d'un projet, programme, action	Appui pour l'élaboration d'un programme ou d'un projet.	- Contribution au diagnostic préalable , à l'élaboration d'un cadre logique, un plan de campagne, une charte etc. Mise en place d'un système de suivi évaluation, un observatoire des impacts .
	Réalisation	Appui à la mise en œuvre	- Evaluations périodiques, atelier de réflexion sur les résultats de l'observatoire des impacts (en interne ou avec un appui externe).
	Capitalisation	Appui à la valorisation des acquis	- Bilan périodique thématique ou par zone (avec éventuellement un appui externe).
3: Compétences/ réseaux d'échanges	Formation	Améliorer la compétences des membres de l'OP	- Formation pour responsables et techniciens.
	Information	Rendre facilement accessible l'information	- Mise en place de dispositifs d'information permanente pour les membres de l'OP.
	Réseaux d'échanges	Faire circuler l'information entre acteurs	- Structurer des réseaux d'échanges thématiques, géographiques, nationaux , internationaux...
4: Acteurs dans l'environnement	Dans la filière	Renforcer le poids des organisations dans les filières	- Aide à l'élaboration d'une plate-forme, un contrat cadre.
	Dans le territoire d'appartenance	Renforcer la place dans le territoire	Appui à l'élaboration d'un contrat de pays, une charte de territoire.
	Avec des opérateurs de même type	Activer le fonctionnement en réseau	- Aide au lancement de groupes de travail, groupes d'échanges, ateliers de rencontre.
	Avec les pouvoirs publics	Renforcer la participation à la mise en œuvre de la politique agricole	- Appui à l'élaboration d'un programme d'action, d'un contrat cadre.

	Avec le partenaire externe (Organisation à l'étranger)	Renforcer les liens opérationnels	- Visites d'échanges
--	--	-----------------------------------	----------------------

* Consultant, ancien chargé de programme IRAM (Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement), impliqué, en France, dans des actions d'appui aux associations du secteur rural avec « Trans Formation consultant(e) s ». (ebeaudoux@club-internet.fr).

1 Par exemple, des projets donnant aujourd'hui leur place aux acteurs de la société civile dans certaines démarches novatrices de coopération internationale (des projets pluri-acteurs en Guinée et au Cameroun...).

2 On pourrait parler de « motivation », mais ce mot est connoté puisqu'il signifie dans beaucoup de pays francophones : « le cadeau financier » attendu !

3 Consulter notamment : « Canevas de diagnostic de la situation d'équipes d'administrateurs d'organisations paysannes ou coopératives » dans « Accompagner leurs ruraux dans leurs projets », E.Beaudoux, L'Harmattan, 2000.

4 Cf. n° 101 des Echos du COTA (décembre 2003)

5 Certaines coopératives agricoles françaises et des mutuelles se sont dotées d'un outil appelé « bilan sociétal » permettant de suivre la vie des organisations au même titre que, par ailleurs, les finances font l'objet d'un suivi.

6 Comité d'études et de liaison des associations à vocation agricole et rurale, regroupement d'associations de développement et d'éducation populaire en milieu rural français.

7 Par exemple, l'opération « Universités rurales » conduite par les Foyers ruraux.

8 Fonds pour les études préalables (Mali, Océan indien et Maroc) financement Fondation de France.

9 D'après « Evaluation rétrospective des Dotations au partenariat », Ministère français des Affaires Etrangères/F3E, E. Beaudoux et A. Lambert, Février 2004.