

MODULE # 1

Établissement du Profil général d'une organisation de type coopératif

1. DÉFINITION

Les organisations à caractère coopératif (OC) sont des structures qui appartiennent à leurs membres et qui offrent à ces derniers, mais aussi aux clients externes, des produits ou des services qui les aident à tirer de meilleurs revenus de leur commune spécialisation économique.

2. DÉMARCHE

La démarche se déroule en cinq étapes:

- mise en confiance;
- établissement du «pour quoi» de l'organisation;
- établissement du «comment»;
- établissement du «pour qui» de l'organisation
- sondage exploratoire sur la crédibilité de l'organisation dans son environnement.

Le questionnement qui va servir à établir le portrait de l'organisation doit demeurer léger. À ce stade-ci, on ne cherche pas à valider ou à vérifier systématiquement l'information obtenue.

L'intervention ne devrait pas durer plus de deux jours. La première journée est consacrée à des entrevues avec deux, trois ou quatre personnes de l'organisation, de préférence le directeur, le président du conseil d'administration, le responsable des finances (puisque cet aspect sera abordé) et un autre employé de l'organisation. Il n'est pas utile dans l'établissement du Profil général de chercher à inclure l'ensemble du «membership», qui, dans bien des cas, n'a pas une vision globale des problèmes.

Pendant la deuxième journée, l'intervenant valide les informations et opinions recueillies et ses propres déductions auprès de deux informateurs externes locaux choisis dans les catégories suivantes: membres, leaders d'ONG du milieu, religieux installés de longue date, etc. Il faut au surplus obtenir le point de vue d'au moins un représentant de l'autorité administrative.

La personne chargée d'établir le Profil général obtient, de plus, les documents suivants:

- l'accréditation légale de l'organisation;
- ses statuts et règlements;
- ses derniers états financiers;
- le procès-verbal d'au moins la dernière assemblée générale des membres;
- le procès-verbal d'au moins les trois dernières réunions du conseil d'administration (documents normalement disponibles).

Le Profil général d'une organisations de type coopératif se résume à six résultats établis à partir de l'analyse des documents et des réponses obtenues au cours d'un nombre limité d'entrevues. Un démarche à suivre est proposée avec des explications précises sur la façon d'introduire chacun des sujets, de poser chacune des questions et d'obtenir l'information recherchée.

Les abréviations utilisées plus bas sont les suivantes: R = résultats, Q = questions et E = explications.

Première étape: la mise en confiance

Il s'agit d'une entrée en matière se résumant en trois moments:

- Le responsable de l'exercice informe les participants désignés par l'organisation des objectifs visés par l'exercice sans élaborer outre mesure. Il importe de rester «stratégique» dans la présentation et d'exprimer clairement les fins de l'exercice. Éviter les exposés longs et inutilement détaillés.
- Afin d'établir un climat de confiance, on commence par lancer une discussion ouverte sur les principaux problèmes de l'organisation tels que vécus par ses membres, ainsi que sur les éléments de solution déjà identifiables.
- Il faut bien noter les problèmes soulevés de façon à pouvoir faire des recoupements par la suite. La capacité à formuler clairement les problèmes constitue déjà un indice du degré de maturité de l'organisation.

Deuxième étape: l'analyse du «pour quoi» de l'organisation

Cette étape se déroule principalement sous la forme d'un dialogue ouvert, centré principalement sur l'analyse du programme de produits et de services (PPS).

R-1. RÉSULTATS RECHERCHÉS	
Établir (1) que l'organisation a une raison d'être clairement définie et (2) qu'il y a adéquation entre le PPS et cette raison d'être.	
QUESTIONS	EXPLICATIONS
<p>Q-1.1 Histoire de l'organisation: Depuis quand l'organisation existe-t-elle? Comment a-t-elle été constituée? Quelles sont les grandes étapes qui ont marqué le développement de l'organisation et comment les membres ont-ils participé à ce développement?</p>	<p>E-1.1 Histoire de l'organisation: Introduire l'analyse de la raison d'être sous l'angle de l'histoire de l'organisation.</p>
<p>Q-1.2 Programme des produits et services (PPS) de l'organisation: Quelles sont les principales caractéristiques du PPS? Le PPS semble-t-il compétitif par rapport aux solutions de rechange existant sur le marché? Globalement, les résultats observés autorisent-ils à penser que le PPS offre des services performants aux membres? S'il existe des structures de 2^e et 3^e niveau, les buts poursuivis par chaque niveau sont-ils clairement précisés?</p>	<p>E-1.2 Programme des produits et services (PPS) de l'organisation: Aborder de façon concrète l'analyse du PPS sous l'angle de «ce que fait l'organisation». Demander aux participants de décrire le PPS en distinguant clairement ce que font les membres sur une base individuelle et ce qui est produit par l'organisation.</p>
<p>Q-1.3 Perception stratégique: Quels sont les principaux «joueurs» dans le système? Quel type de positionnement a-t-on face à ceux-ci?</p>	<p>E-1.3 Perception stratégique: Vérifier la vision stratégique qu'a l'organisation de son environnement en demandant aux participants de situer celle-ci et son PPS face aux autres «joueurs» et concurrents. Ne pas oublier de soulever les questions des produits et services de substitution qui font éventuellement partie de la concurrence.</p>

Troisième étape: l'analyse du «comment l'organisation opère»

On commence l'analyse du «comment» par la question: «comment votre organisation fonctionne-t-elle?». On propose ensuite la liste des points à aborder: le statut juridique, la structure organisationnelle et les ressources humaines, le processus de prise de décision, le financement, les outils de gestion et les ressources matérielles.

R-2. RÉSULTATS RECHERCHÉS	
Établir le statut juridique de l'organisation et l'adéquation de la structure organisationnelle.	
QUESTIONS	EXPLICATIONS
<p>Q-2.1 Statut juridique: L'organisation a-t-elle un statut juridique clairement défini? Si oui, quels sont les avantages et inconvénients reliés à ce statut?</p>	<p>E-2.1 Statut juridique: S'informer au préalable des principales législations régissant les organisations de la base à vocation économique. Vérifier précisément quelles législations s'appliquent à l'organisation. Vérifier par la suite concrètement les exigences, avantages et inconvénients qui en résultent.</p>
<p>Q-2.2 Structure organisationnelle et ressources humaines: Existe-t-il un organigramme? Les responsabilités sont-elles clairement partagées? Quel type de leadership peut-on observer? Les ressources humaines semblent-elles suffisantes en nombre?</p>	<p>E-2.2 Structure organisationnelle et ressources humaines: Aborder l'analyse de la structure organisationnelle en élaborant un organigramme de façon à rendre l'exercice plus vivant:</p> <ul style="list-style-type: none"> • utiliser un support visuel; • laisser les participants décrire l'organisation à leur façon (de façon à voir comment ils comprennent la dynamique de leur organisation); • faire établir une distinction entre ce qui est décisionnel et lié à la production des produits et services, et ce qui se rapporte aux services de soutien (ex.: comptabilité, logistique, etc.); • bien indiquer où sont les personnes (noms) dans l'organigramme. <p>Types de leadership: Les types les plus courants de leadership sont: le type autoritaire dans ses variantes «militaire» et «charismatique», et le type participatif-consultatif.</p>

R-3. RÉSULTATS RECHERCHÉS	
Établir, après une analyse du processus décisionnel, dans quelle mesure celui-ci est démocratique et transparent.	
QUESTIONS	EXPLICATIONS
<p>Q-3 Processus décisionnel: Comment se prennent les décisions à l'intérieur de l'organisation?</p>	<p>E-3 Processus décisionnel: Aborder cet aspect par l'analyse pratique d'un cas précis en se basant sur l'organigramme déjà élaboré. Reprendre l'un des problèmes évoqués en début d'entrevue (voir Étape mise en confiance) et demander d'expliquer – à partir de l'organigramme – comment se sont prises les décisions qui ont conduit à sa résolution (ou sa non-résolution). Dans l'éventualité où l'organisation est réticente à discuter en détail des problèmes évoqués, utiliser un cas ou scénario fictif. Porter une attention particulière au rôle des membres.</p>

R-4. RÉSULTATS RECHERCHÉS	
Établir que l'organisation a (1) un système formel de gestion (financière et technique), (2) des mécanismes de contrôle internes adéquats et maîtrisés par les dirigeants et (3) les moyens matériels pour accomplir son travail.	
QUESTIONS	EXPLICATIONS
<p>Q-4.1 Systèmes comptables et contrôle:</p> <p>Existe-t-il un système comptable? S'agit-il d'un système de comptabilité de caisse ou d'exercice¹? Les états financiers sont-ils à jour? Existe-t-il des mécanismes de contrôle financier interne à l'organisation? Quelles sont les sources de revenu: fonds propres, subventions et crédits? En quelles proportions? Comment sont approuvées les dépenses courantes? Comment sont dressés les états financiers? Comment ces états financiers sont-ils approuvés?</p>	<p>E-4.1 Systèmes comptables et contrôle:</p> <p>La démarche comprend deux étapes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la vérification du type de système comptable existant: comptabilité de caisse ou d'exercice; • l'analyse du système de contrôle interne des dépenses (approbation) et de contrôle financier (traitement et utilisation de l'information financière). Demander d'abord à voir les états financiers. Vérifier les mécanismes d'approbation de ceux-ci en analysant le procès-verbal de la dernière assemblée générale. Pour l'analyse des revenus, vérifier les tendances en comparant le passé, le présent et les projections établies pour les années à venir.
<p>Q-4.2 Outils de gestion:</p> <p>Existe-t-il un plan d'action annuel, un processus de budgétisation prévisionnelle? Existe-t-il des politiques ou règles claires concernant les per diem, la gestion des véhicules et – pratique assez courante dans certains milieux coopératifs – la couverture des frais de santé du personnel? Existe-t-il une procédure d'évaluation du rendement au travail des employés?</p>	<p>E-4.2 Outils de gestion:</p> <p>Vérifier l'existence d'outils de gestion pour chacune des catégories suivantes: budgétisation, opération et évaluation. Ceux-ci sont un bon indice du niveau d'«outillage» de l'organisation.</p>
<p>Q-4.3 Ressources matérielles:</p> <p>Les ressources matérielles sont-elles adéquates (bâtiments, véhicules, équipements divers, etc.)?</p>	<p>E-4.3 Ressources matérielles:</p> <p>Procéder, après l'entrevue, à une simple inspection visuelle en posant quelques questions complémentaires, au besoin.</p>

1. Voir l'aide-mémoire annexé à ce module.

Quatrième étape: l'analyse du «pour qui» de l'organisation

Cette étape porte essentiellement sur le «membership». Elle vise à formuler un jugement sommaire sur la performance de l'organisation au titre de la participation des membres et de l'accessibilité de ses produits.

R-5. RÉSULTATS RECHERCHÉS	
Établir (1) que l'organisation est ouverte à la participation des femmes et des divers groupes ethniques ou socio-économiques, (2) qu'il existe un mécanisme participatif et (3) que la structure de gestion est tournée vers ses premiers clients, les membres.	
QUESTIONS	EXPLICATIONS
<p>Q-5.1 Membership: Quelle a été l'évolution du «membership» depuis la création de l'organisation? Les femmes, les divers groupes ethniques ou socio-économiques sont-ils représentés de manière appropriée au sein de l'organisation? Comment explique-t-on les variations? Faut-il être propriétaire foncier pour être membre de l'organisation?</p> <p>Q-5.2 Participation: Quel a été, d'après le procès-verbal, le taux de participation à la dernière assemblée générale? Les membres du conseil d'administration ont-ils été changés au cours des dernières années? Comment s'explique cette situation (sommairement)?</p> <p>Q-5.3 Produits et services fournis aux membres: Sont-ils accessibles à d'autres clients? Si oui, qui sont les clients externes des produits et services commercialisés par l'organisation?</p>	<p>E-5 Le «pour qui»: L'analyse des variations dans le «membership» doit être recoupée avec les problèmes identifiés au départ. Les dossiers obtenus sur la participation – aspects quantitatif et qualitatif – devraient être validés par l'analyse des procès-verbaux.</p>

Cinquième étape: la validation dans l'environnement externe

Cette étape est fort importante, compte tenu du peu de temps dont on dispose et du nombre réduit d'informateurs retenus.

R-6. RÉSULTATS RECHERCHÉS

Valider la crédibilité dont jouit l'organisation dans son milieu ainsi que la nature des principaux problèmes identifiés.

QUESTIONS	EXPLICATIONS
<p>Q-6.1 Le milieu connaît-il l'organisation? Considère-t-on qu'il s'agit d'une bonne organisation? Quelle est son importance économique dans le milieu?</p>	<p>E-6 Vérifier tout d'abord le niveau de connaissance qu'ont les informateurs «externes» sur l'organisation. Recueillir leurs opinions en suivant la séquence suivante: l'appréciation générale de l'organisation, le processus décisionnel, la qualité des biens et services, les grands problèmes qui se posent à elle et sa vision de l'avenir.</p>
<p>Q-6.2 A-t-on fait affaire avec l'organisation? A-t-on été satisfait de ses produits ou services?</p>	
<p>Q-6.3 Qui, croit-on, contrôle l'organisation? Voit-on qu'il y a une participation réelle des membres?</p>	
<p>Q-6.4 Quels sont, de l'avis du milieu, les problèmes fondamentaux auxquels est confrontée l'organisation? Comment la voit-on se développer dans l'avenir?</p>	

AIDE-MÉMOIRE

La comptabilité de caisse

La comptabilité de caisse est essentiellement, comme son nom l'indique, l'enregistrement, c'est-à-dire la comptabilisation, des mouvements de fonds dans l'organisation. Ainsi, en régime de comptabilité de caisse, les entrées de fonds (appelées «recettes») et les sorties de fonds (appelées «déboursés») sont enregistrées dans les livres comptables au fur et à mesure qu'elles surviennent, sans tenir compte de la période ou du type d'opération concernée. Par exemple, le paiement du loyer du trimestre à venir est enregistré au poste comptable «Loyer» uniquement à la date du paiement. Autre exemple: une avance reçue pour le fonctionnement du bureau durant les trois prochains mois est entièrement comptabilisée au poste comptable «Revenu» à la date de son dépôt à la banque.

Les opérations financières qui n'occasionnent ni entrée ni sortie de fonds ne sont comptabilisées que lorsque les fonds ont été reçus ou décaissés. Exemple: la facture du fournisseur pour l'acquisition à crédit d'intrants agricoles n'est pas enregistrée tant et aussi longtemps qu'elle demeure impayée. La dépense est comptabilisée au poste comptable concerné uniquement à la date de son paiement (sortie de fonds).

Ce type de comptabilité ne permet pas d'établir facilement et rapidement la situation financière de l'organisation parce que les postes comptables n'incluent pas les opérations non comptabilisées, par exemple des avances non dépensées, non plus que des dépenses payées d'avance. Pour établir la situation financière, il est nécessaire de procéder à divers ajustements extracomptables.

La comptabilité d'exercice

En régime de comptabilité d'exercice, l'organisation n'attend pas de recevoir les fonds pour constater ou comptabiliser ses revenus, ni de payer ses factures pour constater ou comptabiliser ses dépenses. La comptabilité d'exercice tient aussi compte des périodes et du type d'opération financière.

En comptabilité d'exercice, des comptes de bilan (comptes à recevoir et à payer, par exemple) sont utilisés pour enregistrer les engagements financiers non réalisés. Par exemple, un compte «Dépenses payées d'avance» comptabilise la portion du loyer payée pour des périodes ultérieures. Autre exemple, un compte «Avances reçues non justifiées» est prévu pour comptabiliser les avances de fonctionnement reçues et non dépensées.

Avec une comptabilité d'exercice, il est facile d'établir la situation financière de l'organisation à une date donnée par simple consultation des postes comptables. Ceux-ci reflètent la situation exacte de l'organisation dans la mesure où toutes les opérations financières ont été enregistrées.

MODULE # 2

Établissement du Diagnostic d'une organisation de type coopératif

1. DÉFINITION

Les organisations à caractère coopératif (OC) sont des structures qui appartiennent à leurs membres et qui offrent à ces derniers, mais aussi aux clients externes, des produits ou des services qui les aident à tirer de meilleurs revenus de leur commune spécialisation économique.

2. DÉMARCHE

Le Diagnostic organisationnel est une opération exigeante tant pour l'équipe chargée de la conduire que pour l'organisation qui en est à la fois l'objet et le sujet. C'est une opération qui, une fois prise la décision d'aller de l'avant, doit se faire de manière intégrale et exhaustive. C'est beaucoup plus qu'un «profil général amélioré».

La conduite d'un Diagnostic présuppose que la partie chargée d'animer l'opération a l'accord du conseil d'administration (C.A.) de l'organisation quant aux modalités du processus. Le rapport final est remis au C.A., auquel il revient de donner des suites à l'exercice. Ce rapport doit faire clairement ressortir les principaux problèmes «structurels» (entre 3 et 5 généralement) nécessitant un effort de redressement de la part de l'organisation. Il s'agit forcément de problèmes se rapportant à l'organisation elle-même dans ses modes de fonctionnement et dans ses articulations avec ses membres et son milieu. Et non pas de situations externes qui sont hors du contrôle de l'organisation.

La démarche proposée consiste à rencontrer, un à un, les divers groupes qui sont en relation avec l'organisation, ses programmes ou projets afin de comparer les perceptions et analyses de chacun d'entre eux en prenant soin de vérifier systématiquement la validité des informations obtenues.

Une équipe formée d'au moins deux spécialistes externes est constituée. Elle va travailler sous l'autorité du conseil d'administration ou d'une personne déléguée par lui, par exemple un représentant de la direction générale de l'organisation. Les spécialistes couvrent les principaux champs d'expertise en développement organisationnel et en analyse financière. Au besoin, un troisième spécialiste s'ajoute pour couvrir les aspects techniques du ou des domaines d'activité de l'organisation: élevage, maraîchage, épargne-crédit...

Chronologiquement, l'équipe chargée du Diagnostic procède comme suit:

- si le Profil général de l'organisation a été réalisé au préalable, valider et approfondir les informations factuelles et quantifiées recueillies à cette occasion. Sinon, procéder à la collecte et à la validation d'une information factuelle et quantifiée touchant l'ensemble des secteurs de l'organisation. Les données ainsi recueillies servent, entre autres, à préparer les entrevues et rencontres de groupe;
- réaliser des entrevues individuelles et de groupe de travail (service ou département) avec l'ensemble du personnel de la direction et des équipes technique et administrative. Dans la mesure du possible, tous les employés doivent être interviewés;
- prévoir une journée de rencontre en groupe avec les membres du conseil d'administration. Certains membres devront être interviewés individuellement, notamment le président et le trésorier;
- organiser une seconde journée de rencontre avec un groupe d'une vingtaine de membres choisis au hasard dans les diverses composantes de l'organisation. Cette rencontre se tient dans un site approprié, ce qui évite de nombreux déplacements dans les zones de résidence des membres de l'organisation; afin de mettre les interlocuteurs en confiance, chacune de ces rencontres – individuelles ou en groupe – devrait débiter par une discussion ouverte sur les principaux problèmes et défis auxquels est confrontée l'organisation;
- analyser les résultats, identifier les principaux goulots d'étranglement et préparer le rapport;
- présenter ce rapport au conseil d'administration en présence de l'équipe de direction;
- au besoin, déposer un rapport final tenant compte des nouveaux éléments ressortis à l'étape précédente.

Le Diagnostic recherche sept résultats qui sont précisés dans les pages qui suivent. À chacun des résultats recherchés correspond un ensemble de questions qui sont détaillées plus bas. Pour chacune de ces questions, des explications sont fournies quant à la façon d'introduire le sujet et d'obtenir l'information;

Les abréviations utilisées plus bas sont les suivantes: R = résultats, Q = questions et E = explications.

Première étape: la préparation

- En respectant la démarche qui précède et en se servant des questionnaires fournis ci-après, l'équipe responsable de la réalisation du Diagnostic prépare une proposition de plan de travail détaillé.
- Présenter l'objectif et la proposition au conseil d'administration. Par la même occasion, arrêter un plan de travail effectif et un calendrier de rencontres.
- S'assurer ensuite que les divers groupes reliés à l'organisation sont rapidement informés des objectifs de l'exercice.

Deuxième étape: l'analyse du «pour quoi» de l'organisation

La raison d'être d'une organisation se traduit concrètement par un programme de produits et de services (PPS). Cette deuxième étape consiste d'abord en une analyse «économique» du PPS, complétée par une analyse de l'adéquation entre le PPS offert et la demande émanant des principaux clients, soit les membres usagers, qui sont les clients primaires, et les clients externes.

R-1. RÉSULTATS RECHERCHÉS	
Établir dans quelle mesure le PPS est (1) financièrement viable, autrement dit s'il est globalement rentable et si les divers sous-produits et services sont rentables (2) adéquat par rapport à l'évolution des attentes des membres usagers et des principaux clients externes, et (3) capable de soutenir la concurrence.	
QUESTIONS	EXPLICATIONS
<p>Q-1.1 Rentabilité du PPS:</p> <p>Les produits et services sont-ils rentables globalement? Quelles sont les composantes du PPS les plus rentables? Quelles sont les composantes les moins rentables? Y-a-t-il des composantes non rentables? Comment expliquer ces différences de rentabilité?</p>	<p>E-1.1 Rentabilité du PPS:</p> <p>Pour chacun des produits et services de l'organisation, effectuer une analyse de rentabilité selon la technique du compte d'exploitation. Les données sont ensuite consolidées pour l'ensemble du PPS. Établir les tendances des trois dernières années, au moins. Identifier les produits et services qui posent des problèmes de rentabilité et cerner quelles en sont les causes.</p> <p>Cette analyse permet également de vérifier dans quelle mesure l'organisation dispose d'outils adéquats pour l'établissement de ses coûts de revient.</p>
<p>Q-1.2 Qualité et compétitivité du PPS:</p> <p>Les membres-usagers sont-ils satisfaits du PPS? Comment le PPS se compare-t-il, selon eux, aux produits et services concurrents? Les clients externes sont-ils satisfaits du PPS? Comment l'évaluent-ils en comparaison des produits et services concurrents?</p>	<p>E-1.2 Qualité et compétitivité du PPS:</p> <p>Effectuer d'abord, sur la base des données sur les ventes, une analyse quantifiée de l'évolution sur trois ans de la consommation des produits et services par les membres et les clients externes. Comparer ensuite le PPS avec les principaux produits et services concurrents quant au prix de vente, à la qualité et à la disponibilité au moment de fortes demandes. En s'appuyant sur les données quantifiées, vérifier le degré de satisfaction auprès des principaux clients: membres usagers et clients externes. Valider dans quelle mesure l'équipe de gestion est consciente et informée des attentes et préoccupations des clients.</p>

Troisième étape: l'analyse du «comment l'organisation opère»

Cette étape porte plus précisément sur l'efficacité de la structure organisationnelle et des systèmes de gestion et sur leur adéquation au PPS.

R-2. RÉSULTATS RECHERCHÉS

Établir (1) dans quelle mesure la structure organisationnelle est fonctionnelle, (2) établir dans quelle mesure cette structure est en adéquation avec le PPS, et (3) vérifier si les ressources humaines sont compétentes et aptes à assurer le développement de l'organisation.

QUESTIONS	EXPLICATIONS
<p>Q-2.1 Structure organisationnelle: Répond-elle aux besoins de l'organisation? Les responsabilités respectives de l'assemblée générale (A.G.), du conseil d'administration (C.A.) et de la structure de gestion sont-elles clairement définies, connues et comprises par les diverses composantes de l'organisation?</p>	<p>E-2.1 Structure organisationnelle: Valider dans des rencontres individuelles l'organigramme élaboré lors de l'établissement du Profil. Conduire un exercice qui consiste à faire élaborer un organigramme avec les membres du C.A. et le «membership» lors des journées rencontres. De façon à rendre l'exercice plus vivant, utiliser, si possible, un support audiovisuel. Comparer les résultats et procéder à l'identification des facteurs d'incompréhension et de confusion quant aux rôles et responsabilités.</p>
<p>Q-2.2 Compétence et gestion des ressources humaines: Le conseil d'administration est-il compétent? Est-il porteur d'une vision à plus long terme lui permettant d'anticiper les difficultés et changements à venir dans l'environnement et de mieux s'adapter à un environnement en évolution? Les compétences de l'équipe de direction correspondent-elles aux fonctions de gestion assumées par celle-ci? Les compétences du personnel de la structure de gestion sont-elles adaptées aux exigences et responsabilités que ce personnel assume? Le système de gestion du personnel (sélection, nomination, encadrement, évaluation, etc.) est-il adéquat? Dispose-t-on d'outils adaptés pour évaluer le rendement au travail du personnel? La grille salariale est-elle incitative?</p>	<p>E-2.2 Compétence et gestion des ressources humaines: En ce qui concerne le C.A., vérifier d'abord les compétences respectives de ses membres à partir des critères suivants: motifs de leur élection, expérience passée, vision. En ce qui concerne le personnel, vérifier les dossiers des employés pour déterminer précisément le rapport entre compétences et responsabilités. Échanger sur le processus de nomination et de promotion avec les membres du personnel afin d'identifier d'éventuels cas problèmes. En ce qui concerne le processus d'évaluation du personnel, consulter d'abord les dossiers du personnel et discuter du processus d'évaluation avec certains membres du personnel.</p>

R-3. RÉSULTATS RECHERCHÉS

Évaluer la santé financière de l'organisation et établir dans quelle mesure le système de comptabilité et de contrôle est adéquat.

QUESTIONS	EXPLICATIONS
<p>Q-3.1 Comptabilité et contrôle:</p> <p>Le système comptable est-il fonctionnel et adapté aux besoins? Est-il maîtrisé par les administrateurs et l'équipe de gestion? Existe-t-il des mécanismes de vérification (audit financier) formels internes et externes? Le C.A. dispose-t-il de toute l'information nécessaire pour mener à bien sa tâche de contrôle des finances?</p>	<p>E-3.1 Comptabilité et contrôle:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En un premier temps, analyser en détail les états financiers en compagnie du gérant ou directeur administratif. Vérifier ensuite si des vérifications comptables externes (audits) ont été conduites. Consulter les rapports de vérification externe et porter une attention particulière aux recommandations. • Convoquer en un second temps une rencontre avec le personnel administratif (sans la présence du directeur administratif) en vue de: <ul style="list-style-type: none"> - vérifier quand et comment les recommandations des vérificateurs externes ont été appliquées; - reconstituer avec le personnel administratif les diverses étapes ayant conduit à l'élaboration des états financiers. Recouper ces informations avec celles obtenues dans le cadre du Profil général, s'il a été réalisé; - vérifier ensuite la qualité des documents comptables suivants: les registres de caisse (recettes et déboursés) et le grand livre. Dans le cas d'un système de comptabilité de caisse, vérifier comment sont faits les ajustements de fin d'année relativement aux revenus et dépenses reportés. • Documenter, autrement dit analyser systématiquement, chacun des principaux problèmes identifiés.
<p>Q-3.2 Analyse et contrôle des coûts:</p> <p>Des méthodes d'analyse et de contrôle des coûts de revient des divers services et produits existent-elles? Sont-elles maîtrisées? Des outils d'analyse de la rentabilité des diverses opérations sont-ils disponibles? Existe-t-il une politique de prix et de crédit aux membres et fournisseurs basée sur l'analyse réelle des coûts?</p>	<p>E-3.2 Analyse et contrôle des coûts:</p> <p>Vérifier dans quelle mesure les processus de vérification et de contrôle sont à la hauteur des normes communément admises pour ce type d'organisation. Vérifier en particulier si sont appliquées des procédures d'autorisation des dépenses incluant la vérification des documents relatifs aux preuves de paiement et aux autorisations de dépense. Identifier les cas problèmes et les</p>

Q-3.3 Santé financière et besoins de financement :

La situation financière de l'organisation est-elle saine? Le flux de dépenses permet-il à l'organisation de faire face à ses obligations présentes? De rembourser ses dettes? Quelle est son coefficient d'autofinancement? L'organisation est-elle en mesure d'évaluer ses besoins de financement et de négocier les crédits et subventions nécessaires à son fonctionnement? Est-elle crédible face à ses prêteurs et donateurs?

documenter. En l'absence de mécanismes clairs, identifier les problèmes qui ont pu résulter de l'absence ou de l'insuffisance de tels mécanismes et documenter ces problèmes. Vérifier systématiquement auprès des membres du C.A. et dans les procès-verbaux des réunions du C.A. le type d'informations financières transmises à ce niveau. Repérer quelles procédures de contrôle financier sont appliquées par le C.A.

En ce qui concerne l'analyse des coûts de revient, des marges bénéficiaires, ainsi que la fixation des prix des services, recouper les analyses établies en Q 1.1 avec les données de l'organisation. Au besoin, reconstituer la procédure de calcul avec l'équipe administrative de façon à vérifier si les procédures sont adéquates. Porter une attention particulière aux procédures servant à déterminer le prix des services dispensés aux membres.

E-3.3 Santé financière et besoins de financement :

Il convient d'évaluer la santé financière à partir des analyses de rentabilité réalisées à l'étape 1 (Q-3.1). On complète le tout par une analyse des équilibres financiers et de l'autofinancement couvrant une période de trois ans. En se basant sur les états financiers, on établit les ratios financiers suivants¹:

- ratio de trésorerie: valeurs disponibles/dettes à court terme (le ratio doit être > 1);
- ratio de rentabilité: surplus d'opération nets/capitaux investis par les membres (le taux doit permettre de récupérer l'investissement au moins pendant la durée de l'amortissement);
- ratio d'autofinancement: revenus propres/total des charges (> 1);
- ratio de dépendance sur le client externe principal: valeur des revenus provenant des ventes au client externe principal/revenus totaux; ratio qui devrait être inférieur à 0,7;
- ratio des réserves: valeur des réserves/coûts de fonctionnement sur trois mois (> 1).

En ce qui concerne les besoins de financement, s'enquérir de la crédibilité de l'organisation auprès des principaux prêteurs.

1. Pour plus de détails, consulter le chapitre «Analyse de la situation financière» du document La gestion des organisations sans but lucratif, Gestion Norsud, Montréal, 1992.

R-4. RÉSULTATS RECHERCHÉS	
Établir dans quelle mesure les politiques générales et les mécanismes de planification, de gestion et de contrôle sont efficaces et adaptés à la livraison du PPS.	
QUESTIONS	EXPLICATIONS
<p>Q-4.1 Le système de programmation annuelle: Des plans annuels d'action sont-ils soumis aux administrateurs par l'équipe de gestion? Ces plans annuels et les budgets sont-ils discutés et amendés par l'assemblée générale des membres?</p>	<p>E-4.1 Le système de programmation annuelle: Analyser le dernier plan d'action annuel et le budget préparés par l'équipe de gestion. Reconstituer le processus de façon à vérifier comment ont été consultés le C.A. et les membres, et comment ont été intégrées leurs préoccupations. Vérifier avec l'équipe de gestion le processus de consultation auquel le plan a donné lieu. Valider ensuite ces informations auprès du C.A. et des membres.</p>
<p>Q-4.2 Les services d'appui à la production, à la transformation et à la commercialisation: Sont-ils adéquats? Satisfont-ils aux normes de productivité reconnues?</p>	<p>E-4.2 Les services d'appui à la production, à la transformation et à la commercialisation: L'analyse de l'adéquation dans la conduite des services techniques est réalisée au moyen d'entrevues individuelles avec les responsables des unités techniques. Sont analysés ici les éléments suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'adéquation entre les procédés techniques et les exigences du marché (aspect qualité/coût de revient); • la productivité des équipes techniques; • l'adéquation et la performance des équipements.
<p>Q-4.3 Mécanismes d'évaluation des opérations: L'organisation dispose-t-elle de tels mécanismes? Sont-ils connus et partagés par les divers paliers de l'organisation (membres usagers, administrateurs et équipe de gestion)?</p>	<p>E-4.3 Mécanismes d'évaluation des opérations: Vérifier s'il existe des mécanismes formels d'évaluation externe ou d'évaluation-contrôle par le C.A. Si oui, consulter les résultats et vérifier quelles utilisations ont été faites de ces résultats. Analyser les mécanismes existants et discuter de leurs pertinence et efficacité avec l'équipe de gestion, le C.A. et les membres. Identifier deux ou trois cas concrets et vérifier comment les procédures ont été appliquées dans ces cas précis. En l'absence de tels mécanismes, identifier les problèmes qui ont pu résulter du manque de contrôle.</p>

R-5. RÉSULTATS RECHERCHÉS

Établir dans quelle mesure l'organisation a une vision d'avenir et paraît capable de s'adapter aux tendances en cours dans son secteur d'activité.

QUESTIONS	EXPLICATIONS
<p>Q-5 Vision stratégique, vision d'avenir: Sur le plan de la gestion stratégique, l'organisation a-t-elle développé une bonne compréhension de son environnement? Des outils d'analyse de l'environnement et de planification sur le moyen et le long terme existent-ils?</p>	<p>E-5 Vision stratégique, vision d'avenir: L'analyse stratégique relève de l'équipe de gestion et du C.A. Comme terrain concret de discussion, centrer l'attention sur le secteur d'activité principal en abordant successivement les points suivants: tendances du marché, concurrents directs et indirects (produits de substitution), positionnement de l'organisation sur les marchés et politiques gouvernementales. Aborder le sujet d'abord avec l'équipe de gestion et ensuite avec le C.A. Effectuée dans le cadre d'un échange ouvert, cette démarche permet de vérifier quel est le degré de vision et de maîtrise de l'environnement atteint par l'organisation. Elle aidera également à évaluer l'adéquation des outils et mécanismes dont s'est dotée l'organisation pour mieux suivre l'évolution de son environnement.</p>

Quatrième étape: l'analyse du «pour qui» de l'organisation

Cette étape vise à approfondir la structure de gouvernance interne de l'organisation et plus spécifiquement les mécanismes de communication qui existent entre le «membership» et la structure de gestion.

R-6. RÉSULTATS RECHERCHÉS

Établir dans quelle mesure (1) les mécanismes de communication entre les membres usagers, les administrateurs et l'équipe de gestion font en sorte que les décisions majeures sont prises démocratiquement ou selon un mode réellement consensuel, et dans quelle mesure (2) le climat général est garant du sentiment d'appartenance des membres et du personnel vis-à-vis l'organisation.

QUESTIONS	EXPLICATIONS
<p>Q-6.1 Membership:</p> <p>L'assemblée générale est-elle une instance active, efficace et décisionnelle? Quelles décisions prend-elle? Se réunit-elle régulièrement? Quels sujets y sont discutés? L'A.G. fonctionne-t-elle sur un mode «démocratique» ou consensuel? Y a-t-il concordance entre les décisions prises en A.G. et la réalité effective des activités de l'organisation?</p>	<p>E-6.1 Membership:</p> <p>L'analyse de la participation effective des diverses catégories de membres au processus de consultation et de décision s'effectue en trois temps:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consulter les procès-verbaux des assemblées générales des trois dernières années afin de vérifier les données suivantes: la régularité des réunions, les taux de participation (en fonction des divers types de membres: femmes, jeunes, groupes minoritaires), le genre d'information transmis par le C.A. lors de l'A.G. et, enfin, la portée et l'importance des décisions prises lors de ces assemblées. <p>En recoupant ces informations avec les principaux problèmes déjà identifiés dans le cadre du Profil, si déjà réalisé, identifier les problèmes clés qui ont constitué les enjeux majeurs des trois dernières années. Par exemple: la fixation des prix des services rendus aux membres et la fixation des prix d'achat/revente des produits destinés aux membres.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discuter de ces problèmes d'abord avec la structure de gestion, ensuite avec le C.A. et finalement avec un échantillon réaliste de membres. • En se basant sur les niveaux d'information de ces divers groupes et sur leurs degrés respectifs d'influence dans le processus de prise de décision, établir le niveau réel de participation des membres aux affaires de l'organisation.

<p>Q-6.2 Conseil d'administration: Le C.A. fonctionne-t-il sur un mode démocratique ou consensuel respectueux des tendances existant à l'intérieur de l'organisation? Le C.A. est-il représentatif de la base? Son élection ou sa désignation en fait-elle une instance légitime, crédible? Des mécanismes assurant un renouvellement normal sont-ils en place? Les femmes sont-elles représentées dans le C.A. comme elles le devraient, compte tenu de la nature du PPS? Et les jeunes, le cas échéant?</p>	<p>E-6.2 Conseil d'administration: Vérifier d'abord le taux de renouvellement des membres du C.A. et leur représentativité en établissant le pourcentage de membres du C.A. représentant les catégories de membres (femmes, jeunes, groupes minoritaires, etc.). Voir à cet effet le registre général des membres. Consulter les procès-verbaux des réunions du C.A., identifier deux ou trois problèmes importants et vérifier comment ceux-ci ont été traités par le C.A.</p>
<p>Q-6.3 Climat général: Le style de leadership et la dynamique du pouvoir (contrôle de l'information, capacité d'influence à l'intérieur de l'organisation) sont-ils favorables à une gestion démocratique ou consensuelle?</p>	<p>E-6.3 Climat général: Le climat général est un indicateur «synthétique» qui peut être déduit au fur et à mesure que l'on rencontre les diverses composantes de l'organisation et que l'on approfondit leurs perceptions respectives. Ce climat est généralement fortement influencé par le style de leadership et par les modes de communication des principaux responsables, dont la direction générale.</p>

Cinquième étape: l'identification des principaux facteurs d'inefficacité

<p>R-7. RÉSULTATS RECHERCHÉS Identifier et documenter les principaux facteurs d'inefficacité à partir d'une analyse rigoureuse des problèmes auxquels est confrontée l'organisation.</p>	
<p>QUESTIONS</p>	<p>EXPLICATIONS</p>
<p>Q-7 Quels sont les principaux facteurs d'inefficacité?</p>	<p>E-7 Une fois les principaux problèmes identifiés, l'équipe de professionnels revient au diagramme représentant les trois composantes structurelles de l'organisation (voir p. 18) et dégage de l'ensemble les principaux facteurs d'inefficacité. Chacune des interfaces entre les composantes du modèle – communication et participation, offre et demande, direction et gestion – est analysée. Les facteurs d'inefficacité sont clairement mis en évidence dans le rapport final et hiérarchisés selon leur importance.</p>

MODULE # 3

Recherche de solutions dans une organisation à caractère coopératif

1. DÉFINITION

Les organisations à caractère coopératif (OC) sont des structures qui appartiennent à leurs membres et qui offrent à ces derniers, mais aussi aux clients externes, des produits ou des services qui les aident à tirer de meilleurs revenus de leur commune spécialisation économique.

2. PRÉALABLES

La démarche de Recherche de solutions doit, autant que possible, intervenir peu de temps après le Diagnostic; elle porte sur les principaux facteurs d'inefficacité retenus au terme de cette opération; ces facteurs ne devraient pas dépasser le nombre de cinq (5). La démarche doit également reposer sur un accord clair du C.A. de l'organisation aux prises avec des difficultés quant à la poursuite du processus avec la participation de toutes les instances de l'organisation.

Un appui externe est généralement nécessaire pour animer ce processus. Cet appui peut provenir d'une organisation de type ONG expérimentée en la matière ou d'une firme de conseillers en gestion des organisations. En général, il est préférable que l'animation du processus soit confiée au même intervenant qui a réalisé le Diagnostic. Ce dernier a l'avantage de très bien connaître l'organisation.

3. EXEMPLES

Parmi les problèmes classiques auxquels sont confrontées les organisations de type coopératif, on trouve, par exemple, les situations suivantes:

CAS I: Un programme de produits et de services (PPS) peu en demande parce que «déconnecté» des besoins et attentes des membres, ce qui se traduit pour l'organisation par des problèmes financiers, par une perte d'intérêt de la part des membres et par une baisse du «membership».

CAS II: Des coûts de gestion élevés qui entraînent des problèmes financiers. En raison de l'hypertrophie de la structure de gestion, l'organisation est incapable de s'adapter aux changements de son environnement (par exemple, la compétition accrue pour un volume de financement plus réduit) et de tirer parti des nouvelles possibilités qui s'offrent (par exemple, l'émergence d'une nouvelle problématique nécessitant le développement de nouveaux produits et services). L'hypertrophie de la structure de gestion se traduit également par une distanciation entre la structure de gestion et la base (les membres).

4. RÉSULTATS RECHERCHÉS

Séquentiellement, les résultats escomptés au stade de la Recherche de solutions sont:

- la validation des conclusions du Diagnostic par les diverses instances de l'organisation, dont les membres et le personnel;
- l'établissement d'un consensus autour des changements à apporter et des actions prioritaires à entreprendre pour résoudre les problèmes d'inefficacité dégagés dans le cadre du Diagnostic;
- un plan d'action opérationnel qui intègre les diverses actions retenues à l'issue du processus de Recherche de solutions.

5. PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE

Sur le plan méthodologique, cette démarche doit être vue comme un processus participatif de recherche-action axé sur les problèmes structurels de fond, donc sur les principaux facteurs d'inefficacité. Son déroulement est soumis à un calendrier préétabli. L'expérience montre que, habituellement, ce processus demande, au minimum, trois mois et, au maximum, six mois.

Le processus doit être tel que les instances décisionnelles (l'assemblée générale, le conseil d'administration et l'équipe de gestion) s'approprient les consensus qui émergent peu à peu autour de solutions qui doivent être concrètes et opérationnelles.

Le processus proposé vise, au-delà des redressements à apporter à l'organisation, à redynamiser celle-ci et à raviver le sentiment d'appartenance des membres autour d'un nouveau «contrat social» redéfini démocratiquement.

Première étape: la vulgarisation du Diagnostic

Au départ, il est essentiel de vulgariser les conclusions du Diagnostic, les résultats recherchés étant (1) la validation de celles-ci par les diverses instances de l'organisation en difficulté et (2) l'ouverture d'une large et franche discussion sur les solutions envisageables.

Cette démarche implique notamment:

- la tenue d'une assemblée générale spéciale au cours de laquelle sont expliqués, point par point et preuves à l'appui, les principaux problèmes qui gênent le développement de l'organisation;
- la tenue d'une réunion spéciale avec le personnel de l'équipe de gestion (même exercice qu'au point précédent).

Au terme de ces deux rencontres, il faut inviter les intéressés à amorcer une réflexion sur les solutions concrètes à apporter. Préciser une date pour la discussion sur les solutions et bien s'assurer qu'un suivi du processus de réflexion est effectué par un membre de l'organisation désigné par le C.A. ou son délégué.

Deuxième étape: la Recherche de solutions

Une fois le consensus établi sur le Diagnostic, conduire la Recherche de solutions en reprenant la même démarche participative qu'à l'étape précédente.

Il importe ici de bien cerner les remèdes aux problèmes de fond qui ont été retenus et de bien hiérarchiser les priorités d'action. Il faut rechercher encore une fois les consensus. Veiller également à ce que soient arrêtés par le C.A. ou son délégué:

- (a) les instances ou personnes qui participeront au processus d'élaboration du plan d'action;
- (b) l'échéancier pour l'élaboration du plan d'action.

Troisième étape: le plan d'action

Établir un plan d'action bien défini dans le temps, qui détermine comment va se faire la mise en œuvre des solutions identifiées. Un aspect important de ce plan est son caractère progressif et ordonné, sachant que toutes les solutions ne peuvent être implantées en même temps.

Selon l'envergure de l'organisation et la gravité des redressements à opérer, ce plan peut demander jusqu'à deux années d'efforts.

Le plan d'action est établi par un sous-groupe d'intéressés composé de membres du C.A. et de l'équipe de gestion. Si nécessaire, ce groupe peut faire appel aux spécialistes de l'organisme d'appui. Le plan d'action est proposé à l'assemblée générale des membres, en réunion extraordinaire, pour discussion et adoption.

6. LE RÔLE DE L'ORGANISME D'APPUI OU DES EXPERTS CONSEILS

Le rôle de l'organisme d'appui ou des experts conseils consiste à animer le processus et à conseiller les responsables sur la conduite du processus. L'organisme d'appui va également conseiller l'organisation sur les incidences des options qui s'offrent à elle.

L'intervenant externe ne doit pas s'immiscer dans le débat interne qui doit avoir lieu entre les diverses instances de l'organisation. Il appartient en effet à l'organisation d'assumer l'entière responsabilité de son propre redressement.

MODULE # 4

Établissement du Profil général d'une organisation relais de type ONG

1. DÉFINITION

De type ONG, l'organisation relais (OR) opère dans une zone qui se situe à la jonction entre les administrations gouvernementales ou les bailleurs de fonds, d'une part, et, d'autre part, les demandeurs potentiels de service: communautés de base, associations locales de développement, etc. L'OR occupe cet espace en vertu des connaissances qu'elle a de ces deux milieux et de la crédibilité dont, en principe, elle jouit de part et d'autre. Elle est une organisation de services dont les coûts d'opération et d'intermédiation doivent demeurer relativement faibles, de manière à ce que l'essentiel des fonds octroyés par des bailleurs de fonds à des communautés bénéficient à ces dernières.

2. DÉMARCHE

Confié à un seul «expert», l'établissement du Profil général d'une organisation relais s'effectue en quatre étapes:

- la mise en confiance;
- la clarification du «pour qui» et du «pour quoi» de l'organisation;
- l'examen du «comment» elle s'y prend pour desservir ses clientèles;
- un sondage exploratoire sur la crédibilité de l'organisation dans son environnement externe.

Le questionnement qui va servir à établir le portrait de l'organisation relais (OR) doit demeurer léger. À ce stade-ci, on ne cherche pas à valider ou à vérifier systématiquement l'information obtenue.

L'intervention devrait approximativement durer deux jours. Une première journée est consacrée à une entrevue de groupe avec deux, trois ou quatre personnes de l'organisation. Les participants suggérés sont la personne occupant le poste de directeur ou de secrétaire général, le président du conseil d'administration, le responsable des finances (puisque cet aspect sera abordé) et un ou deux des principaux responsables techniques. Il n'est pas utile, dans l'établissement du Profil général, de chercher à rencontrer l'ensemble des membres d'un personnel qui, dans bien des cas, n'a pas une vision globale des problèmes auxquels fait face l'organisation.

Durant la deuxième journée, l'intervenant valide les informations et opinions recueillies et ses propres déductions auprès de deux informateurs externes privilégiés choisis dans les catégories suivantes: d'autres OR opérant dans le même secteur, les réseaux d'ONG et le milieu des bailleurs de fonds. Il faut au surplus obtenir le point de vue d'au moins un représentant de l'autorité administrative.

La personne chargée d'établir le Profil général a besoin des documents suivants:

- l'accréditation légale de l'organisation;
- ses statuts et règlements;
- ses derniers états financiers;
- le procès-verbal d'au moins la dernière assemblée générale des membres;
- le procès-verbal d'au moins les trois dernières réunions du conseil d'administration (documents normalement disponibles);
- des évaluations de projets réalisées par l'OR, si de telles évaluations ont été faites.

L'établissement du Profil général d'une organisation relais (OR) se résume à cinq résultats qui auront été établis à partir de l'analyse des documents et des réponses obtenues au cours des entrevues. Une démarche à suivre est proposée avec des explications précises sur la façon d'introduire chacun des sujets, de poser chacune des questions et d'obtenir l'information recherchée.

Les abréviations utilisées plus bas sont les suivantes: R = résultats, Q = questions et E = explications.

Première étape: la mise en confiance

Il s'agit d'une entrée en matière se résumant en trois moments:

- L'intervenant informe les personnes de l'organisation relais (OR) qui sont interviewées des objectifs visés par l'exercice sans élaborer outre mesure. Il importe de rester «stratégique» dans sa présentation et d'exprimer clairement l'objet de l'exercice. Éviter les exposés longs et inutilement détaillés.
- Afin d'établir un climat de confiance, on commence par lancer une discussion ouverte sur les principaux problèmes auxquels l'OR a à faire face ainsi que sur les éléments de solutions déjà identifiables.
- Il faut bien noter les problèmes soulevés de manière à pouvoir établir des recoupements par la suite. La capacité de formuler clairement les problèmes constitue déjà un indice du degré de maturité de l'OR.

Deuxième étape: la clarification du «pour qui» et du «pour quoi» de l'organisation relais

Les résultats d'une organisation relais s'expriment sous forme de changements concrets dans la vie des communautés bénéficiaires des services de cette organisation; ces résultats se rapportent donc à la fois au «pour quoi» et au «pour qui» de l'OR. Pour cette raison, ces deux dimensions sont traitées ensemble.

La deuxième étape se déroule principalement sous forme d'un dialogue ouvert avec les mêmes personnes qu'à l'étape précédente, dialogue centré sur les grandes orientations ainsi que sur les services offerts par l'organisation, qui prennent généralement la forme de programmes et de projets (P&P).

R-1. RÉSULTATS RECHERCHÉS

Établir que l'organisation relais (OR) a une raison d'être et une vision stratégique comme organisation d'appui au développement et qu'il ne semble pas y avoir de discordance entre les P&P et cette raison d'être.

QUESTIONS	EXPLICATIONS
<p>Q-1.1 Histoire et raison d'être de l'organisation:</p> <p>Depuis quand l'OR existe-t-elle? Comment a-t-elle été constituée? Quelles sont les grandes étapes qui ont marqué son développement? Quels sont les principaux projets, les principales études ou recherches-actions réalisées par elle? Quels sont ses principales réussites, ses principaux échecs?</p>	<p>E-1.1 Histoire et raison d'être de l'organisation:</p> <p>La raison d'être d'une OR se traduit concrètement par une gamme de services offerts sous forme de programmes ou de projets (le «pour quoi») aux bénéficiaires (le «pour qui»). La mise en place de ces services trouve ses racines dans l'histoire de l'OR. Elle est souvent née de l'initiative de quelques personnes qui ont identifié des opportunités concrètes dans leur environnement: politiques favorables aux organisations nationales, substitution aux organisations internationales, nouveaux projets lancés par les bailleurs de fonds internationaux, actions locales menant à une structuration des interventions, etc. Son évolution est déterminée par des événements internes (conflits, capacité d'absorption, dérapages financiers, etc.) et externes (accroissement de la demande de services, changements politiques, concurrence, etc.).</p>
<p>Q-1.2 Vision stratégique:</p> <p>En ce qui concerne le champ d'intervention de l'organisation, quels sont les principaux enjeux actuels, les pistes de projets intéressantes et les possibilités de financement? Quels sont les principaux mécanismes de financement accessibles à cette OR? Quels sont les avantages et inconvénients de chacun? Quels sont les principales OR actives dans le même secteur d'intervention? Qu'est-ce qui différencie la présente OR de ces dernières?</p>	<p>E-1.2 Vision stratégique:</p> <p>En ce qui concerne le secteur d'activité principal de l'OR (santé, foresterie, etc.), vérifier la vision et l'état des connaissances de l'organisation sur (1) les problématiques ou enjeux prioritaires relativement à ce secteur et sur (2) les tendances des bailleurs de fonds quant au financement de tel ou tel type de projets. Apprécier sommairement les rôles distinctifs et les avantages comparatifs de l'OR par rapport aux organisations similaires actives dans le même secteur.</p>

	<p>La viabilité à long terme et l'efficacité des OR de type ONG dépendent en grande partie de leur aptitude à faire une lecture stratégique de leur environnement et à s'adapter aux changements. Cela implique notamment une capacité d'élaborer, à partir d'une bonne connaissance des problèmes vécus par les communautés, des propositions de projet jugées recevables par les agences de financement. Mais leur capacité à générer leurs propres ressources constitue à terme un facteur important de durabilité.</p>
<p>Q-1.3 Programmes et projets (P&P) de l'organisation: En quoi consistent les P&P de l'organisation? Les résultats obtenus sont-ils satisfaisants? Comment se comparent les P&P dispensés par l'organisation à ceux offerts par des OR similaires?</p>	<p>E-1.3 Programmes et projets (P&P) de l'organisation: Aborder de façon concrète l'analyse des P&P sous l'angle de «ce que fait l'organisation». Demander aux intéressés de décrire les principaux P&P. Distinguer entre les divers types de service offerts par l'organisation, tels que consultations, études, conseils auprès des organisations de base, pression sur les décideurs pour influencer les politiques nationales, gestion de projets, etc. Distinguer également entre les divers types d'expertise sectorielle développés. Pour faciliter les discussions, choisir un projet-test à «creuser» tout au long de la suite de l'entrevue.</p>
<p>Q-1.4 Établissement du «pour qui»: Les informations disponibles laissent-elles penser que les bénéficiaires des P&P et les bailleurs de fonds sont globalement satisfaits des résultats obtenus?</p>	<p>E-1.4 Établissement du «pour qui»: Cette étape vise plus précisément à évaluer sommairement le niveau de satisfaction de ceux pour qui l'organisation travaille, i.e. les communautés de base (regroupées ou non) qu'elle appuie et les bailleurs qui soutiennent financièrement les programmes de l'OR. Dans le cadre du Profil général, il n'y a pas lieu de visiter le projet-test. Il est plus facile de valider les informations et impressions recueillies lors des entrevues en communiquant avec le bailleur de fonds du projet-test et en vérifiant son appréciation et son degré de satisfaction. De plus, dans le cas où existent des rapports d'évaluation externe sur certains projets réalisés par l'OR, il y a lieu de prendre en considération les sondages des évaluateurs quant au degré de satisfaction des bénéficiaires de ces projets.</p>

Troisième étape: l'examen du «comment l'organisation opère»

Il convient d'aborder l'étude du «comment» par la question: «comment fonctionne l'organisation relais?». On énonce ensuite une liste des points à aborder: le statut juridique, les stratégies et les principales méthodes de travail, le développement des savoir-faire, la structure organisationnelle et les ressources humaines, le processus de prise de décision, les finances, les outils de gestion, la maîtrise technique et les ressources matérielles. Bien que succinctement, ces points doivent être traités un à un.

R-2. RÉSULTATS RECHERCHÉS

Établir le statut juridique de l'organisation, la pertinence de la structure organisationnelle ainsi que la compétence des personnes occupant des postes importants dans l'organisation.

QUESTIONS	EXPLICATIONS
<p>Q-2.1 Statut juridique: L'organisation a-t-elle un statut juridique clairement défini? Quels sont les avantages et inconvénients reliés à ce statut?</p>	<p>E-2.1 Statut juridique: S'informer au préalable des principales législations régissant les organisations relais. Vérifier précisément quelles législations s'appliquent à l'organisation examinée. Vérifier par la suite les exigences, avantages et inconvénients qui en résultent pour les OR.</p>
<p>Q-2.2 Régie organisationnelle: La structure de l'organisation est-elle clairement définie? Les responsabilités sont-elles nettement partagées? Un organigramme existe-t-il? Quel est le rôle et le degré de participation du conseil d'administration? Quel type de leadership peut-on observer? Les ressources humaines semblent-elles suffisantes en nombre?</p>	<p>E-2.2 Régie organisationnelle: Aborder la question par l'élaboration d'un organigramme.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utiliser un support visuel pour rendre l'exercice plus vivant; • laisser les participants décrire l'organisation à leur façon, histoire de vérifier comment ils comprennent la dynamique de leur organisation; • faire établir une distinction entre ce qui est décisionnel et lié directement à la gestion des programmes et projets, et ce qui se rapporte aux services de soutien (ex.: comptabilité, logistique, etc.); • faire décrire précisément le degré de participation et de responsabilité du conseil d'administration eu égard au directeur et à la structure de gestion; • indiquer où se situent les personnes (noms) dans l'organigramme. Ce dernier est à créer de toutes pièces au cours de l'exercice, s'il n'existe pas déjà. <p>Vérifier également l'adéquation entre la formation et les fonctions des divers responsables et professionnels de l'organisation – incluant les membres du conseil d'administration – et leurs responsabilités actuelles.</p> <p>Les types les plus courants de leadership sont le type autoritaire dans ses variantes «militaire» et «charismatique», et le type participatif-consultatif.</p>

R-3. RÉSULTATS RECHERCHÉS

Établir qu'il existe un processus de gestion qui valorise l'utilisation optimale des ressources humaines et des compétences professionnelles dans l'organisation.

QUESTIONS	EXPLICATIONS
<p>Q-3 Processus de prise de décision: Comment se prennent les décisions à l'intérieur de l'organisation? Quels sont les mécanismes de consultation et de communication internes favorisant l'échange des idées et la résolution des problèmes?</p>	<p>E-3 Processus de prise de décision: Aborder le processus décisionnel par l'analyse pratique de deux cas précis: l'un touchant aux problèmes de type opérationnel (ex.: ceux relatifs à la gestion des projets); l'autre portant sur le développement interne de l'organisation (ex.: décision de s'investir dans un nouveau secteur). Demander des explications – à partir de l'organigramme – sur la façon dont sont prises les décisions relativement à ces deux cas. Par la même occasion, identifier les leaders et leur style de gestion, et apprécier le degré de participation des professionnels de l'organisation au processus décisionnel.</p>

R-4. RÉSULTATS RECHERCHÉS

Établir qu'il existe un système formel de gestion (comptable, financière et technique) et des mécanismes de contrôle interne, et vérifier qu'il n'existe pas de contrainte majeure au plan des ressources matérielles.

QUESTIONS	EXPLICATIONS
<p>Q-4.1 Outils de gestion: Existe-t-il un processus de budgétisation prévisionnelle? Existe-t-il des politiques ou des règles claires concernant la gestion du personnel et des équipements?</p>	<p>E-4.1 Outils de gestion: L'expérience montre que la majorité des OR ne disposent pas de l'ensemble des outils et documents mentionnés dans cette section. Le Profil général doit alors simplement signaler quel outil existe et quel autre outil n'existe pas. Vérifier l'existence – sans entrer dans l'évaluation de ceux-ci – d'outils pour chacune des activités suivantes: budgétisation (par projet et pour l'ensemble de l'organisation), règles et procédures relatives à la gestion-évaluation des opérations. Sur ce dernier point, se concentrer sur les indicateurs suivants: les per diem, la gestion des véhicules et la couverture des frais de santé du personnel. Ceux-ci sont un bon indice de l'«outillage» de l'organisation. Vérifier également si l'organisation s'est dotée de mécanismes de prospection des occasions de financement.</p>
<p>Q-4.2 Finances, comptabilité et contrôle: Existe-t-il un système comptable? S'agit-il d'un système de comptabilité de caisse ou d'exercice¹? Les états financiers sont-ils à jour? L'organisation est-elle déficitaire? Existe-t-il des mécanismes de contrôle financier? Quelles sont les sources de revenu: fonds propres, subventions et crédits? En quelles proportions? Comment sont approuvées les dépenses courantes? Comment sont montés les états financiers? Comment ces états financiers sont-ils approuvés?</p>	<p>E-4.2 Finances, comptabilité et contrôle: La démarche comprend quatre étapes</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) la vérification du type de système comptable existant (comptabilité de caisse ou d'exercice); 2) la validation de l'existence d'un système de contrôle interne des dépenses (approbation) et de contrôle financier (traitement et utilisation de l'information financière); 3) l'évaluation de la capacité de «reporting» financier; en premier lieu, il convient de demander à voir les états financiers et les rapports financiers envoyés aux bailleurs de fonds; vérifier l'approbation de ces états et rapports en analysant les procès-verbaux des dernières réunions du C.A.; 4) pour l'examen des revenus et la situation financière de l'OR, vérifier les tendances à partir des états financiers des dernières années, si ces documents sont disponibles.
<p>Q-4.3 Ressources matérielles: Les ressources matérielles sont-elles adéquates (bâtiments, véhicules, équipements divers, etc.)?</p>	<p>E-4.3 Ressources matérielles: Procéder à une inspection visuelle en posant quelques questions complémentaires, au besoin.</p>

1. Voir l'aide-mémoire annexé à ce module.

Quatrième étape: la validation par l'environnement externe

Cette étape est importante compte tenu du peu de temps dont on dispose et du nombre limité de personnes retenues comme informateurs. Les personnes à interviewer à l'externe proviennent idéalement des trois milieux suivants: un bailleur de fonds, une OR similaire, voire concurrente, un regroupement d'ONG. Si le temps vient à manquer, suivre ce même ordre de priorité.

R-5. RÉSULTATS RECHERCHÉS

Valider dans le milieu la crédibilité de l'organisation et la nature des principaux problèmes identifiés.

QUESTIONS	EXPLICATIONS
Q-5.1 Quelles sont, du point de vue de l'observateur externe, les forces et faiblesses de l'organisation? Quels sont ses avantages comparatifs? S'agit-il globalement d'une bonne organisation et pourquoi? Quels sont ses problèmes principaux à l'heure actuelle?	E-5 S'assurer au préalable que les informateurs connaissent assez bien l'organisation et qu'ils sont relativement neutres et objectifs. Recueillir ensuite leurs opinions ou appréciations globales sur les aspects formulés plus haut sous forme de questions.

AIDE-MÉMOIRE

La comptabilité de caisse

La comptabilité de caisse est essentiellement, comme son nom l'indique, l'enregistrement, c'est-à-dire la comptabilisation, des mouvements de fonds dans l'organisation. Ainsi, en régime de comptabilité de caisse, les entrées de fonds (appelées «recettes») et les sorties de fonds (appelées «déboursés») sont enregistrées dans les livres comptables au fur et à mesure qu'elles surviennent, sans tenir compte de la période ou du type d'opération concernée. Par exemple, le paiement du loyer du trimestre à venir est enregistré au poste comptable «Loyer» uniquement à la date du paiement. Autre exemple: une avance reçue pour le fonctionnement du bureau durant les trois prochains mois est entièrement comptabilisée au poste comptable «Revenu» à la date de son dépôt à la banque.

Les opérations financières qui n'occasionnent ni entrée ni sortie de fonds ne sont comptabilisées que lorsque les fonds ont été reçus ou décaissés. Exemple: la facture du fournisseur pour l'acquisition à crédit d'intrants agricoles n'est pas enregistrée tant et aussi longtemps qu'elle demeure impayée. La dépense est comptabilisée au poste comptable concerné uniquement à la date de son paiement (sortie de fonds).

Ce type de comptabilité ne permet pas d'établir facilement et rapidement la situation financière de l'organisation parce que les postes comptables n'incluent pas les opérations non comptabilisées, par exemple des avances non dépensées, non plus que des dépenses payées d'avance. Pour établir la situation financière, il est nécessaire de procéder à divers ajustements extracomptables.

La comptabilité d'exercice

En régime de comptabilité d'exercice, l'organisation n'attend pas de recevoir les fonds pour constater ou comptabiliser ses revenus, ni de payer ses factures pour constater ou comptabiliser ses dépenses. La comptabilité d'exercice tient aussi compte des périodes et du type d'opération financière.

En comptabilité d'exercice, des comptes de bilan (comptes à recevoir et à payer, par exemple) sont utilisés pour enregistrer les engagements financiers non réalisés. Par exemple, un compte «Dépenses payées d'avance» comptabilise la portion du loyer payée pour des périodes ultérieures. Autre exemple, un compte «Avances reçues non justifiées» est prévu pour comptabiliser les avances de fonctionnement reçues et non dépensées.

Avec une comptabilité d'exercice, il est facile d'établir la situation financière de l'organisation à une date donnée par simple consultation des postes comptables. Ceux-ci reflètent la situation exacte de l'organisation dans la mesure où toutes les opérations financières ont été enregistrées.

MODULE # 5

Établissement du Diagnostic d'une organisation relais de type ONG

1. DÉFINITION

De type ONG, l'organisation relais (OR) opère dans une zone qui se situe à la jonction entre les administrations gouvernementales ou les bailleurs de fonds, d'une part et, d'autre part, les communautés de base qui peuvent être regroupées ou non. L'OR occupe cet espace en vertu des connaissances qu'elle a de ces deux milieux et de la crédibilité dont, en principe, elle jouit de part et d'autre. Elle est une organisation de services dont les coûts d'opération et d'intermédiation doivent demeurer relativement faibles, de manière à ce que l'essentiel des fonds octroyés par des bailleurs de fonds à des communautés bénéficient à ces dernières.

2. DÉMARCHE

Le Diagnostic organisationnel est une opération exigeante tant pour l'équipe chargée de la conduire que pour l'organisation qui en est à la fois l'objet et le sujet. C'est une opération qui, une fois prise la décision d'aller de l'avant, doit se faire de manière intégrale et exhaustive. C'est beaucoup plus qu'un «profil général amélioré».

La conduite d'un Diagnostic présuppose que la partie chargée d'animer l'opération a l'accord du conseil d'administration (C.A.) de l'organisation sur les modalités du processus. Le rapport final est remis à ce C.A., auquel il revient de donner des suites à l'exercice. Ce rapport doit faire clairement ressortir les principaux problèmes «structurels» (pas plus de 5) nécessitant un effort de redressement de la part de l'organisation. Il s'agit forcément de problèmes se rapportant à l'organisation elle-même dans ses modes de fonctionnement et dans ses articulations avec son milieu. Et non pas de situations externes qui sont hors du contrôle de l'organisation.

La démarche proposée consiste à approcher un à un les divers groupes à l'intérieur de l'organisation (conseil d'administration, direction, services administratifs, unités techniques, personnel affecté aux projets) ainsi que les clients externes: communautés ou organisations bénéficiaires et partenaires financiers. On peut ainsi comparer les perceptions et analyses de chacun d'eux et valider systématiquement les informations recueillies.

Une équipe formée d'au moins deux spécialistes externes est constituée. Elle va travailler sous l'autorité du conseil d'administration ou d'une personne déléguée par lui, par exemple un représentant de la direction générale de l'organisation relais. Les spécialistes couvrent au moins les champs d'expertise en développement organisationnel et en analyse financière. Normalement, un troisième spécialiste s'ajoute pour couvrir les aspects techniques des domaines d'activité ou de spécialisation de l'organisation: élevage, maraîchage, épargne-crédit...

Deuxième étape: l'analyse du «pour qui» et du «pour quoi» de l'organisation

Les résultats d'une organisation relais s'expriment sous forme de changements concrets dans la vie des communautés bénéficiaires des services de cette organisation; ces résultats se rapportent donc à la fois au «pour quoi» et au «pour qui» de l'organisation relais. C'est la raison pour laquelle ces deux dimensions sont traitées ensemble.

Cette étape comporte essentiellement deux aspects: une analyse de l'efficacité des divers programmes et projets (P&P) mis en œuvre par l'OR et une appréciation du degré de satisfaction des principaux clients de l'organisation, à savoir les communautés bénéficiaires et les bailleurs de fonds. Ces résultats sont ensuite mis en corrélation avec la mission de l'organisation, de manière à en vérifier la concordance.

Ce travail est effectué principalement avec la collaboration soutenue des chargés de projets ou de programmes de l'OR, et avec la collaboration plus légère des chefs de projet à l'œuvre «sur le terrain» et des responsables des divers services ou unités fonctionnelles de l'organisation.

On procède comme suit:

Identifier d'abord les divers services, projets et programmes en les regroupant en sous-unités fonctionnelles: secteurs et types d'activité (par ex.: sous-unité environnement-irrigation et sous-unité formation-études).

Ensuite établir leur importance relative du point de vue du volume des ressources affectées et du nombre de bénéficiaires touchés afin d'évaluer le poids relatif de chacun des programmes. Si ces programmes sont nombreux, ne retenir que les principaux projets ou programmes ou encore ceux pour lesquels existent des évaluations externes.

Les éléments de résultats seront validés au moment de la visite du projet-test.

R-1. RÉSULTATS RECHERCHÉS

Déterminer dans quelle mesure les programmes et projets (1) donnent des résultats (performance), (2) sont adaptés aux problèmes ou attentes des clients (communautés bénéficiaires et partenaires financiers) et (3) concordent avec la raison d'être ou la mission de l'OR.

QUESTIONS	EXPLICATIONS
<p>Q-1.1 Résultats des programmes et projets (P&P): Les objectifs des P&P ont-ils été partiellement ou globalement atteints? L'OR a-t-elle véritablement des secteurs d'excellence? Lesquels? Y a-t-il des P&P qui présentent des problèmes suffisamment importants pour être remis en cause?</p>	<p>E-1.1 Résultats des programmes et projets (P&P): À partir des indicateurs existants, comparer les résultats obtenus aux objectifs et extrants assignés au départ aux P&P. Il s'agit ici d'une analyse de l'efficacité des P&P en fonction des résultats obtenus. Consulter les évaluations externes qui existent, car elles sont une source précieuse d'informations. Consolider ensuite ces résultats et tracer un portrait général de l'organisation pour chacun de ses grands secteurs d'activité. Dégager ensuite les secteurs d'excellence de l'organisation. En parallèle, identifier les secteurs dans lesquels l'OR éprouve des difficultés à livrer les résultats attendus.</p>
<p>Q-1.2 Satisfaction des «clients» de l'organisation: Quelle appréciation les communautés bénéficiaires donnent-elles des résultats des P&P? Ces derniers ont-ils apporté des améliorations significatives à la qualité de vie de ces communautés? Quelle appréciation les bailleurs de fonds ont-ils de la relation de travail établie avec l'organisation? Comment évaluent-ils les résultats obtenus sur le terrain par l'OR?</p>	<p>E-1.2 Satisfaction des «clients» de l'organisation: Valider l'adéquation des P&P par rapport aux besoins et attentes des «clients» principaux, à savoir les communautés bénéficiaires et les bailleurs de fonds. Les questions citées plus haut sont discutées avec les intéressés lors d'une rencontre avec une vingtaine de représentants des communautés lors de la visite du projet-test; et lors de rencontres avec un représentant de chacun des principaux bailleurs de fonds.</p>
<p>Q-1.3 Mission: Les P&P concordent-ils avec la mission de l'organisation? Les résultats obtenus sont-ils compatibles avec la mission de l'organisation? Peut-on conclure que l'OR est une véritable organisation de développement?</p>	<p>E-1.3 Mission: En recoupant les données sur les P&P actifs (importance relative de chacun), valider dans quelle mesure les P&P découlent de la mission affirmée de l'organisation. Évaluer ensuite dans quelle mesure il y a concordance entre les programmes qui donnent les meilleurs résultats et ceux qui correspondent le mieux à la mission de l'organisation.</p>

Troisième étape: l'analyse du «comment l'organisation opère»

Cette étape porte plus précisément sur l'analyse de l'adéquation et de l'efficacité des systèmes qui soutiennent les P&P, ainsi que, plus généralement, le développement de l'organisation. On analyse en premier lieu les aspects suivants: les savoir-faire (stratégies et méthodologies), la compétence des ressources humaines et la vision stratégique qui font la force de ce type d'organisation. Est aussi vérifiée par la suite la solidité du système qui assure la livraison des P&P (planification, comptabilité, etc.).

R-2. RÉSULTATS RECHERCHÉS	
Déterminer dans quelle mesure la systématisation des leçons apprises et la formulation des stratégies sont adaptées aux besoins de l'organisation et sont à même de contribuer à son développement.	
QUESTIONS	EXPLICATIONS
<p>Q-2 Stratégie, méthodologie et apprentissage: Les stratégies et méthodologies employées par l'organisation sont-elles à jour? Les apprentissages et la systématisation des leçons apprises sont-ils adéquats? Existe-t-il des pratiques d'enrichissement des compétences techniques des professionnels de l'organisation?</p>	<p>E-2 Stratégie, méthodologie et apprentissage: Établir et analyser les stratégies et méthodologies utilisées par l'OR en se concentrant sur deux ou trois projets ou programmes parmi les plus importants, dont le projet-test. Discuter de ces éléments avec les responsables des P&P. Procéder d'abord à une analyse documentaire des stratégies, méthodologies et outils existants. Puis comparer ces méthodologies avec celles des OR concurrentes ou celles utilisées par des organisations reconnues comme les plus performantes dans les secteurs en question. Établir et analyser les politiques et pratiques de systématisation des leçons apprises. Vérifier si, oui ou non, et par quelle «mécanique» les leçons sont diffusées dans l'organisation, à partir des indicateurs suivants: 1) connaissance par les divers services et gestionnaires de projets des mécanismes utilisés pour leur dissémination; 2) ajustement des plans et stratégies de l'organisation à la lumière des leçons apprises; et 3) preuves de transfert effectif des leçons apprises aux projets. Se concentrer ici sur les deux ou trois projets retenus plus haut.</p>

R-3. RÉSULTATS RECHERCHÉS

Déterminer (1) dans quelle mesure la structure organisationnelle est fonctionnelle, (2) dans quelle mesure elle est en adéquation avec les programmes et projets (P&P) et (3) vérifier si les ressources humaines sont compétentes et capables d'assurer le développement de l'organisation.

QUESTIONS	EXPLICATIONS
<p>Q-3.1 Compétence et gestion des ressources humaines:</p> <p>Le conseil d'administration est-il compétent? Possède-t-il l'expérience pour mener à bien la fonction de contrôle et pour favoriser le développement de l'organisation? Le C.A. est-il porteur d'une vision à long terme du devenir de l'OR? Les compétences professionnelles et managériales de l'équipe de gestion correspondent-elles aux fonctions qu'elle doit assumer? Le profil et les compétences des équipes professionnelles sont-ils adaptés aux exigences des divers programmes et projets?</p> <p>Le système de gestion et les politiques relatives au personnel (sélection, nomination, rémunération, encadrement, évaluation, etc.) sont-ils adéquats? L'OR dispose-t-elle d'outils adaptés d'évaluation du travail de son personnel? La grille salariale est-elle incitative et compétitive?</p>	<p>E-3.1 Compétence et gestion des ressources humaines:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conseil d'administration: vérifier les compétences et les qualités respectives des membres du C.A. à la lumière des critères suivants: 1) représentativité du C.A. en tenant compte des milieux d'appartenance des membres du conseil, de la présence – s'il y a lieu – d'un nombre suffisant de femmes, de la réputation et des contacts des administrateurs auprès des milieux ONG, gouvernementaux et bailleurs de fonds (à noter qu'un bon C.A. présente un profil équilibré quant aux entrées qu'il permet dans ces divers milieux); 2) compétences et expérience au plan du développement (projets, politiques, stratégies et vision). • Personnel: vérifier les dossiers du personnel afin de déterminer précisément l'adéquation entre les compétences et expériences et les responsabilités. • Gestion: vérifier l'adéquation entre le processus de recrutement du personnel professionnel et celui des chefs de projet affectés sur le terrain. <p>Discuter du processus de nomination avec les membres du personnel afin d'identifier les cas problèmes. En ce qui concerne le processus d'évaluation du personnel, consulter d'abord les dossiers du personnel et discuter du processus d'évaluation avec quelques membres du personnel.</p> <p>Vérifier par ailleurs dans quelle mesure la grille salariale de l'organisation est incitative et compétitive.</p>

1. S'agissant des ONG locales, il est courant de constater que le comité de gestion se confond avec le conseil d'administration. On rencontre même des ONG qui sont le fait d'une seule personne. Dans ces deux cas, il y a lieu d'ajuster le questionnaire en conséquence.

Q-3.2 Régie organisationnelle:

La structure organisationnelle est-elle fonctionnelle? Répond-elle aux besoins de l'organisation?

Les responsabilités respectives du C.A. et de l'équipe de direction sont-elles clairement distinctes? Les rôles et responsabilités des divers éléments de la structure organisationnelle sont-ils connus et compris par le personnel? Les mécanismes de prise de décision sont-ils flexibles, adaptés et efficaces? Le système de délégation de l'autorité est-il adéquat? La coordination entre les divers services est-elle bonne? Le climat général de l'organisation est-il sain? Le conseil d'administration est-il garant des valeurs et de la mission de l'organisation? Son apport quant aux orientations stratégiques de l'organisation est-il substantiel? Les plans annuels d'action et le budget général de l'organisation sont-ils discutés et amendés par le C.A.?

E-3.2 Régie organisationnelle:

Valider la structure organisationnelle en faisant élaborer – s'il n'en existe pas déjà – un organigramme par les membres du C.A. et, lors de la visite sur le terrain, par le personnel du projet visité. De façon à rendre l'exercice vivant et productif, utiliser un support visuel. Comparer les résultats et identifier les sources d'incompréhension ou de confusion quant aux rôles et responsabilités. Vérifier la nature et l'efficacité du processus de prise de décision en se concentrant sur l'analyse de la délégation d'autorité entre la structure centrale et les projets et sur la coordination entre les services.

En se référant à l'approbation des dépenses et du budget et à la gestion des ressources humaines des projets, aborder la question de la délégation d'autorité avec les responsables de services ou d'unités et avec ceux des projets sur le terrain. Une délégation adéquate d'autorité assure la flexibilité de gestion nécessaire, tout en évitant les dérapages dus à un manque de contrôle.

Vérifier le degré de coordination entre services ou unités à la lumière de l'indicateur suivant: existence d'un mécanisme d'échange assurant la circulation de l'information et la coordination des décisions générales qui concernent plusieurs services. Ces éléments vont servir à vérifier dans quelle mesure le processus de prise de décision favorise une utilisation optimale des ressources disponibles, et cela dans des délais acceptables.

Le climat général d'entreprise est un indicateur «synthétique» qui peut être déduit progressivement, au fur et à mesure où l'on approfondit les perceptions dans chacune des composantes de l'organisation. Ce climat est généralement influencé par le style de leadership et par les modes de communication des principaux responsables, dont la direction générale.

Vérifier dans quelle mesure le C.A. est actif et joue son rôle de gestionnaire et de contrôleur. Pour ce faire,

- consulter les procès-verbaux des réunions des trois dernières années en vérifiant les données suivantes: la régularité des réunions, les taux de participation, le type d'information rendu disponible et traité par le C.A., enfin la portée et l'importance des décisions prises touchant aux orientations de l'organisation, aux plans d'action et aux budgets;
- lors des rencontres avec le C.A., aborder, en s'appuyant sur l'examen des procès-verbaux, les principaux éléments se rapportant aux orientations générales de l'organisation ainsi qu'au contrôle des opérations et des finances.

R-4. RÉSULTATS RECHERCHÉS

Évaluer la santé financière de l'organisation et déterminer dans quelle mesure le système finance-comptabilité-contrôle est adéquat.

QUESTIONS	EXPLICATIONS
<p>Q-4.1 Système comptable:</p> <p>Le système comptable est-il fonctionnel et adapté aux besoins de l'organisation? Est-il maîtrisé par l'équipe administrative?</p>	<p>E-4.1 Système comptable:</p> <p>En premier lieu, analyser les états financiers dans le détail. Vérifier ensuite si des vérifications externes ont été conduites. Consulter les rapports de vérification externe en portant une attention particulière aux recommandations des vérificateurs. Convoquer une rencontre avec le personnel administratif (sans la présence du directeur administratif) pour procéder aux démarches suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vérifier (s'il y a lieu) quand et comment les recommandations des vérificateurs externes ont été appliquées; • reconstituer avec le personnel administratif les diverses étapes ayant conduit à l'élaboration des états financiers et recouper ces informations avec celles obtenues dans le cadre du Profil, dans le cas où ce dernier a été réalisé; • vérifier ensuite la qualité des documents comptables suivants: la caisse des déboursés, la caisse des recettes et le grand livre. <p>Documenter, c'est-à-dire analyser systématiquement, les problèmes identifiés. À noter que, dans le cas d'un système de comptabilité de caisse, il importe de vérifier comment sont effectués les ajustements de fin d'année concernant les revenus et dépenses reportés.</p>
<p>Q-4.2 Systèmes de contrôle:</p> <p>Des mécanismes formels de vérification interne et de vérification externe (audit) existent-ils? Le C.A. dispose-t-il de toute l'information nécessaire pour mener à bien sa tâche de contrôle des finances de l'organisation? Les méthodes d'analyse et de contrôle des coûts de projet et des frais de gestion sont-elles bien maîtrisées? Les outils d'analyse de la viabilité financière des divers P&P sont-ils adéquats?</p>	<p>E-4.2 Systèmes de contrôle:</p> <p>Vérifier dans quelle mesure les processus de vérification et de contrôle souscrivent aux normes communément admises pour ce type d'organisation. Vérifier en particulier l'application des procédures d'autorisation des dépenses et des engagements financiers (pour des montants ou des délais importants). Cela inclut la vérification des documents relatifs aux preuves de paiement et aux autorisations de dépenses ainsi que le respect des procédures. Identifier les cas problèmes et les documenter formellement. En l'absence de mécanismes clairs, identifier les problèmes qui ont pu résulter de l'absence ou de l'insuffisance de tels mécanismes et s'assurer de les documenter. Vérifier systématiquement auprès du C.A. et dans les procès-verbaux de ses réunions le type d'information financière transmise au C.A.</p>

	<p>En ce qui concerne l'analyse des coûts de revient, il convient de concentrer l'analyse sur les coûts de gestion (frais généraux) qui sont une donnée majeure pour la viabilité financière de ce type d'organisation. Vérifier si le mode de comptabilisation et de répartition des coûts indirects tels que loyer, amortissement des équipements communs, direction générale, etc. est adéquat. Sinon, appliquer la formule de base de calcul des frais généraux pour établir ceux-ci. (Voir E-4.3).</p>
<p>Q-4.3 Santé financière:</p> <p>La situation financière de l'organisation est-elle saine? Les P&P sont-ils financièrement viables? Quels P&P ne couvrent pas leurs frais? Les revenus de l'organisation ont-ils progressé de façon satisfaisante au cours des trois dernières années? Le flux des recettes permet-il à l'organisation de faire face à ses obligations courantes et de rembourser ses dettes? L'organisation a-t-elle su diversifier ses sources de financement au cours des trois dernières années?</p>	<p>E-4.3 Santé financière:</p> <p>Celle-ci est établie à partir de trois analyses portant sur la viabilité financière des divers services produits par l'organisation, sur les équilibres financiers et sur la diversification des sources de financement. Ces analyses portent sur une période de trois ans. Afin d'évaluer la viabilité des P&P, analyser le rendement financier de chacun des programmes et projets en comparant les coûts de gestion réels aux revenus de gestion qu'ils génèrent. Cette analyse doit comptabiliser les frais généraux et s'assurer d'une saine répartition de ceux-ci entre les divers programmes et projets. Recapituler ces données afin de vérifier la tendance générale. Établir le profil des revenus pour les trois dernières années. Comparer les données ainsi obtenues afin d'identifier les P&P qui présentent des difficultés financières.</p> <p>En se basant sur les états financiers, on établira des ratios financiers¹:</p> <p>Relativement à l'équilibre budgétaire,</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ratio des frais généraux: coûts administratifs / coûts totaux des programmes et projets; 2) ratio de trésorerie: valeurs disponibles / total des dettes à court terme (le ratio doit être > 1); 3) ratio d'autofinancement: revenus propres / total des charges. <p>Relativement à la diversification des financements,</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ratio de diversification des sources de fonds: entrées de fonds provenant du bailleur de fonds principal / entrées totales; 2) ratio des réserves: valeurs réalisables à trois mois d'avis / coût de fonctionnement.

1. Pour plus de détails, consulter le chapitre «Analyse de la situation financière» du document La gestion des organisations sans but lucratif, Gestion Norsud, Montréal, 1992.

R-5. RÉSULTATS RECHERCHÉS

Déterminer dans quelle mesure les politiques générales et les mécanismes de planification, de gestion et de contrôle sont efficaces et adaptés à la livraison des P&P.

QUESTIONS	EXPLICATIONS
<p>Q-5.1 Lignes directrices et méthodes de planification, gestion, suivi et contrôle: Les lignes directrices de l'organisation sont-elles cohérentes par rapport à sa mission et à ses objectifs (ex.: politiques Femmes et développement, Environnement, etc.)? Sont-elles comprises par le personnel et correctement appliquées?</p>	<p>E-5.1 Lignes directrices et méthodes de planification, gestion, suivi et contrôle: Analyser les documents relatifs aux politiques de l'organisation et vérifier le degré de compréhension de celles-ci par le personnel et le degré réel d'application. En ce qui concerne l'application de la politiques Femmes et développement, si celle-ci existe, vérifier l'évolution sur cinq ans du pourcentage de femmes occupant des postes de gestion et de cadres professionnels.</p>
<p>Q-5.2 Planification, gestion, suivi (« monitoring ») et contrôle: Le processus de programmation annuelle pour les divers services ou unités est-il adéquat? Le système ou cycle de gestion des projets est-il adéquat? Ces systèmes permettent-ils de répondre aux exigences de l'environnement? L'organisation dispose-t-elle de mécanismes d'évaluation de ses opérations (efficacité) et de ses résultats (efficacité)? Ces mécanismes sont-ils connus et acceptés par les responsables et le personnel de l'organisation?</p>	<p>E-5.2 Planification, gestion, suivi (« monitoring ») et contrôle: Analyser les programmations annuelles des divers services et discuter de leur évolution au cours des trois dernières années avec les responsables des services ou unités concernés. En ce qui concerne plus spécifiquement l'unité des P&P, réunir les responsables et demander à ce que soient explicitées les diverses étapes du cycle de planification-gestion-suivi-contrôle des projets. Analyser ensuite plus en détail comment le processus a été appliqué dans le cas des deux ou trois programmes ou projets retenus pour une analyse plus approfondie. En se basant sur cette information, évaluer dans quelle mesure le cycle de gestion des projets est adapté aux besoins de l'organisation et aux exigences de son environnement. Ici, deux indicateurs sont suggérés: les délais de réaction aux nouvelles possibilités de financement; le taux de réussite des propositions de projet ou de programme soumises à des bailleurs de fonds. Vérifier d'abord s'il existe des mécanismes de contrôle interne et de vérification externe (audit). Si oui, bien noter les recommandations formulées et vérifier dans quelle mesure il en a été tenu compte par le C.A. Analyser les pratiques et politiques existantes de gestion interne et discuter de leur pertinence et efficacité avec l'équipe de direction, les professionnels et le C.A. en s'appuyant sur les deux ou trois cas concrets. En l'absence de telles dispositions, bien identifier les problèmes qui ont pu en découler.</p>

1. Le taux de réussite correspond au rapport: nombre de propositions acceptées et financées / nombre de propositions soumises, durant une période déterminée.

R-6. RÉSULTATS RECHERCHÉS

Établir dans quelle mesure l'organisation a une vision d'avenir et paraît capable de s'adapter aux tendances en cours et à la concurrence dans son secteur d'activité.

QUESTIONS	EXPLICATIONS
<p>Q-6 Vision et gestion stratégique:</p> <p>Sur le plan de la gestion stratégique, l'organisation a-t-elle développé une compréhension adéquate de son environnement, donc des forces externes qui influent sur son développement? Est-elle en mesure de définir clairement son positionnement (entre autres: forces et faiblesses, niche spécifique) face aux autres intervenants et concurrents? Est-elle en mesure de suivre l'évolution des nouvelles possibilités de financement et d'en tirer parti, tout en restant fidèle à sa mission? L'organisation a-t-elle été en mesure d'analyser l'évolution des problématiques de développement et de développer de nouveaux programmes ou projets adaptés aux enjeux les plus actuels? A-t-elle développé délibérément des pratiques et des politiques pour la maîtrise de son environnement?</p>	<p>E-6 Vision et gestion stratégique:</p> <p>Ce point relève principalement de l'équipe de direction (appuyée par ses professionnels) et du C.A. qui doit normalement approuver les orientations stratégiques et qui se porte garant de la mission de l'organisation. Les questions posées doivent être discutées avec l'équipe dirigeante, avec les professionnels ainsi qu'avec le C.A., lors de rencontres de groupe. Elles sont approfondies, au besoin, lors de rencontres individuelles. Il est suggéré de fixer un horizon de cinq ans pour vérifier l'évolution des tendances et les ajustements apportés par l'organisation.</p> <p>Vérifier également, lors des discussions en groupe, comment sont appliqués les politiques, les pratiques et les outils de gestion stratégique de l'environnement en utilisant les deux ou trois cas de projets évoqués plus haut. Évaluer également comment l'organisation assure la fonction de représentation en vérifiant le volume d'activités de représentation réalisées au cours de la dernière année (nombre de rencontres, objectifs, etc.).</p>

Quatrième étape: l'identification des principaux goulots d'étranglement

R-7. RÉSULTATS RECHERCHÉS

Identifier, documenter et hiérarchiser les principaux facteurs d'inefficacité.

QUESTIONS	EXPLICATIONS
<p>Q-7 Quels sont les principaux facteurs d'inefficacité?</p>	<p>E-7 Une fois identifiés les principaux problèmes, revenir au diagramme représentant les trois composantes structurelles – communication et participation, offre et demande, direction et gestion (voir p. 18) – et dégager de l'ensemble les principaux facteurs d'inefficacité. Chacune des interfaces entre les composantes du modèle doit être analysée soigneusement.</p>

AIDE-MÉMOIRE

Méthode de calcul des frais de gestion

Cette méthode a pour but de calculer, à partir des données financières du dernier exercice budgétaire complet, le pourcentage de frais de gestion que l'organisation devrait facturer pour couvrir ses coûts réels. Elle permet ainsi d'établir la base de négociation avec les bailleurs de fonds pour la mise en œuvre d'un programme ou projet (P&P).

La méthode consiste à appliquer la formule $(A + B + C) \div D = E$, les lettres A, B, C, D et E représentant respectivement:

(A) les coûts directs reliés aux P&P, mais non couverts directement par les fonds obtenus pour la mise en œuvre des P&P:

- rémunération des professionnels et du personnel de soutien
- frais de réunion, de représentation, etc.
- frais de voyage
- communications (téléphone, télécopie, courrier, etc.)
- frais financiers
- autres petites dépenses

(B) les coûts indirects nécessaires à la réalisation des P&P, mais non couverts directement par les fonds obtenus pour la mise en œuvre des P&P:

- recrutement
- formation
- documentation
- bureau à l'extérieur du siège non couvert par les fonds de projet
- autres coûts, éventuellement

(C) les frais généraux totaux:

- direction générale
- finance et comptabilité
- documentation et recherche
- mise en marché et relations publiques
- autres dépenses générales, s'il y a lieu

(D) les coûts totaux des P&P, excluant les coûts considérés en A, B et C

(E) le pourcentage des frais de gestion non compris dans les coûts directement facturables aux projets.

MODULE # 6

Recherche de solutions dans une organisation relais de type ONG

1. DÉFINITION

De type ONG, l'organisation relais (OR) opère dans une zone qui se situe à la jonction entre les administrations gouvernementales ou les bailleurs de fonds, d'une part, et, d'autre part, les communautés de base, qui peuvent être regroupées ou non. L'OR occupe cet espace en vertu des connaissances qu'elle a de ces deux milieux et de la crédibilité dont, en principe, elle jouit de part et d'autre. Elle est une organisation de services dont les coûts d'opération et d'intermédiation doivent demeurer relativement faibles, de manière à ce que l'essentiel des fonds octroyés par des bailleurs de fonds à des communautés bénéficient à ces dernières.

2. PRÉALABLES

La démarche de Recherche de solutions doit, autant que possible, intervenir peu de temps après le Diagnostic; elle porte sur les principaux facteurs d'inefficacité retenus au terme de cette opération; ces facteurs ne devraient pas dépasser le nombre de cinq (5). La démarche doit également reposer sur un accord clair du C.A. et de l'équipe de direction de l'organisation aux prises avec des difficultés quant à la poursuite du processus avec la participation de toutes les instances de l'organisation.

Un appui externe est généralement nécessaire pour animer ce processus. Cet appui peut provenir d'une organisation de type ONG expérimentée en la matière ou d'une firme de conseillers en gestion des organisations. En général, il est préférable que l'animation du processus soit confiée au même intervenant qui a réalisé le Diagnostic. Ce dernier a l'avantage de bien connaître l'organisation.

3. EXEMPLES

Parmi les problèmes classiques auxquels sont confrontées les organisations relais, on trouve, par exemple, les situations suivantes:

CAS I: Une forte dépendance envers un bailleur de fonds sur le point de couper les vivres. L'organisation est alors confrontée au problème de la relance de ses activités sur de nouvelles bases, souvent avec moins d'envergure.

CAS II: Des coûts de gestion élevés qui entraînent des problèmes financiers. En raison de l'hypertrophie de la structure de gestion, l'organisation est incapable de s'adapter aux changements de son environnement (par exemple, la compétition accrue pour un volume de financement plus réduit) et de tirer parti des nouvelles possibilités qui s'offrent (par exemple, l'émergence d'une nouvelle problématique nécessitant le développement de nouveaux projets).

4. RÉSULTATS RECHERCHÉS

Séquentiellement, les résultats escomptés au stade de la Recherche des solutions sont:

- la validation des conclusions du Diagnostic par le personnel des divers services de l'organisation;
- l'établissement d'un consensus autour des changements à apporter et des actions prioritaires à entreprendre pour résoudre les problèmes d'inefficacité documentés dans le cadre du Diagnostic;
- un plan d'action opérationnel qui intègre les actions retenues à l'issue du processus de Recherche de solutions.

5. PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE

Sur le plan méthodologique, cette démarche doit être vue comme un processus participatif de type recherche-action axé sur les problèmes structurels de fond, donc sur les principaux facteurs d'inefficacité. Son déroulement est soumis à un calendrier préétabli. L'expérience montre que, habituellement, ce processus demande d'un à trois mois.

Le processus est généralement conduit par le Conseil d'administration, appuyé par l'équipe de direction.

Le processus proposé vise, en plus des redressements à apporter à l'organisation, à redynamiser celle-ci et à raviver, lorsque nécessaire, la confiance du personnel envers l'organisation et ses possibilités de relance.

Première étape: la vulgarisation du Diagnostic

Au départ, il est essentiel de vulgariser les conclusions du Diagnostic, les deux résultats recherchés étant (1) la validation de celles-ci par les diverses instances de l'organisation en difficulté et (2) l'ouverture d'une large et franche discussion sur les solutions envisageables.

Cette démarche implique notamment la tenue d'une réunion spéciale du Conseil d'administration et du personnel de l'organisation au cours de laquelle sont expliqués, point par point et preuves à l'appui, les principaux problèmes qui gênent le développement de l'organisation. Si l'organisation relais dispose d'une base corporative suffisamment structurée, quelques-uns des membres de cette base sont invités à cette réunion spéciale.

Au terme de cette rencontre, il faut inviter les intéressés à amorcer une réflexion sur les solutions concrètes à apporter. Préciser une date pour la discussion sur les solutions et bien s'assurer qu'un suivi très sérieux du processus de réflexion est effectué par un membre de l'organisation désigné par le C.A.

Deuxième étape: la Recherche de solutions

Une fois le consensus établi sur le Diagnostic, conduire la Recherche de solutions en reprenant la même démarche participative qu'à l'étape précédente.

Il importe ici de bien cerner les remèdes aux problèmes de fond qui ont été retenus et de bien hiérarchiser les priorités d'action. Il faut rechercher encore une fois les consensus. Veiller également à ce que soient arrêtés par le C.A.:

- (a) les instances ou les personnes qui vont participer au processus d'élaboration du plan d'action;
- (b) l'échéancier pour l'élaboration du plan d'action.

Troisième étape: le plan d'action

Établir un plan d'action bien défini dans le temps, qui détermine comment va se faire la mise en œuvre des solutions identifiées. Un aspect important de ce plan est son caractère progressif et ordonné, sachant que toutes les solutions ne peuvent être implantées en même temps.

Selon l'envergure de l'organisation et la gravité des redressements à opérer, ce plan peut demander jusqu'à deux années d'efforts.

Le plan d'action est établi par un sous-groupe d'intéressés composé de membres du C.A. et de l'équipe de gestion. Si nécessaire, ce groupe peut faire appel aux spécialistes de l'organisme d'appui. Si l'organisation relais dispose d'une base corporative suffisamment structurée, le plan d'action est soumis à l'assemblée générale en réunion extraordinaire pour discussion et adoption.

6. LE RÔLE DE L'ORGANISME D'APPUI OU DES EXPERTS CONSEILS

Le rôle de l'organisme d'appui ou des experts conseils consiste à animer le processus et à conseiller les responsables sur la conduite du processus. L'organisme d'appui va conseiller l'organisation sur les incidences des options qui s'offrent à elle.

L'intervenante externe ne doit pas s'immiscer dans le débat interne qui doit avoir lieu entre les diverses instances de l'organisation. Il appartient en effet à l'organisation d'assumer l'entière responsabilité de son propre redressement.