



USAID
DU PEUPLE AMERICAIN

PROGRAMME DE RENFORCEMENT DES CAPACITES
DES ASSOCIATIONS DJIBOUTIENNES
(PRECAD)

fhi360
THE SCIENCE OF IMPROVING LIVES

RAPPORT

EVALUATION RAPIDE DE BENDER DJEDID



Juin 2019

SOMMAIRE

	Pages
Sommaire	2
Sigles et abréviations	3
Introduction	4
Présentation de l'outil d'évaluation	5
Présentation de Benderdjedid	6
1. Historique	6
2. Organigramme	7
3. Réalisations	7
Résultats de l'évaluation rapide de l'association Benderdjedid	8
Introduction	8
1. Situation de la Gouvernance	9
2. Planification organisationnelle et la mobilisation de ressources	10
3. Gestion financière et comptable	12
4. Gestion de subventions	14
5. Gestion des ressources humaines et des changements	15
6. Information & communication	17
7. Management des projets	19
8. Plaidoyer, le réseautage et la formation d'alliance	20
9. Renforcement des capacités institutionnelles et la gestion des changements	22
10. Suivi/évaluation, le rapportage et la gestion des connaissances	23
11. Analyse des résultats de l'association	24
12. Recommandations	26
 <i>Annexe : TDR mission</i>	 27



SIGLES ET ABBREVIATIONS

AADO	Association pour l'Avenir et le Développement d'Obock
AD	Associations Djiboutiennes
ADIM	Association pour le Développement Intégré de Mabla
APE	Association des Parents d'Elèves
ASF	Association Solidarité Féminine
BBG	Baromètre de Bonne Gouvernance
CS	Comité de Santé
ERA	Evaluation Rapide des Associations
EVA	Ecologie du Village 'Adailou
FHI360	Family Health International 360
OECG	Outil d'Evaluation de Contrôle de Gestion
OECD	Outil d'Evaluation des Capacités Organisationnelles
OEGFIN	Outil d'Evaluation de la Gestion Financière
OGPO	Outil de Gestion et de Pérennité Organisationnelle
PRECAD	Projet de Renforcement des Capacités des Associations Djiboutiennes
QUICKSTART	Outil d'Evaluation des Capacités des OSC du Kenya
	Outil de Renforcement des Capacités Locales en Afrique Australe
RCL associations	pour les Organisations de la Société Civile
RH	Ressources Humaines
RI	Renforcement Institutionnel
S&E	Suivi et Evaluation
SAH	Sounah Al Haya
TDR	Termes de Référence
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
UDC	Union pour le Développement et la Culture
UNFD	Union Nationale des Femmes Djiboutiennes
USAID	United States Agency for International Development



Dans le cadre de l'accord de coopération bilatérale entre le Gouvernement Américain et le Gouvernement Djiboutien, l'USAID finance un programme de renforcement des capacités des organisations et associations Djiboutiennes (PRECAD), subvention numéro 720-60318-LA-00001, mis en œuvre par FHI 360. Le partenariat entre l'USAID et le Gouvernement Djiboutien sur les questions de gouvernance et de développement des associations Djiboutiennes (AD) les rendra plus performantes pour plaider efficacement pour un meilleur accès aux services sociaux de base et améliorer la prestation des services en direction des populations bénéficiaires. Ce projet, d'une durée de 24 mois a pour objectif de renforcer les associations Djiboutiennes pour favoriser une gouvernance responsable et améliorer la prestation des services de qualité aux populations. Ce projet PRECAD s'aligne sur la vision Djibouti 2035 en mettant l'accent sur le pilier 2 « Bonne Gouvernance » et le pilier 4 « Consolidation du capital humain ».

Il fournit à cet effet, une assistance technique et financière pour atteindre les résultats suivants :

- Une gouvernance responsable mieux intégrée dans l'éducation et de la santé ;
- Les associations plaident plus efficacement pour l'égalité des sexes, la prestation équitable des services et la protection des populations vulnérables ;
- Amélioration de l'environnement favorable pour les Associations à Djibouti.

Le PRECAD renforce ainsi les AD dans le secteur de l'éducation, de la santé et du genre et les populations vulnérables pouvant servir d'incubateurs à une gestion plus participative et inclusive des services sociaux de base. Il encourage également la collaboration entre les sphères civiques et gouvernementales au niveau national, en se concentrant sur les politiques de santé, d'éducation et de genre et populations vulnérables. L'objectif est d'améliorer l'accès à des services de qualité dans ces secteurs.

Le PRECAD appuie les associations partenaires pour intégrer la question du Genre, et des populations les plus vulnérables, de la planification stratégique à l'évaluation en passant par la mise en œuvre des activités sectorielles. Il aide les associations à concevoir et mettre en œuvre des activités de plaidoyer. Il cherche à renforcer les coalitions et à renforcer les liens avec les partenaires techniques financiers (PTF) mais aussi entre les bailleurs et la société civile djiboutienne afin de favoriser un écosystème plus dynamique et durable d'intervention des associations.

Les approches stratégiques du PRECAD seront basées sur l'intégration, l'appréciation, l'inclusion, l'équité, le respect des textes, la redevabilité et la participation. Ainsi le projet veille à :

- 1) Intégrer des mécanismes de coopération, d'apprentissage et d'adaptation dans la gestion du programme (ex : plateformes consultatives, travail de retours en interne et des forums d'apprentissage) ;
- 2) Renforcer des partenariats constructifs entre les institutions publiques et les associations afin de faciliter leur intervention ;
- 3) Utiliser une approche systémique du renforcement des capacités pour mieux connecter les associations aux communautés qu'ils représentent, plus spécifiquement les associations de parents-élèves (APE), et les comités de santé (CS).

A cet effet, le PRECAD appuie les associations à faire une évaluation rapide de leur niveau de compétence et de performance pour démarrer l'assistance technique et l'accompagnement du projet.

L'Evaluation Rapide des Associations (ERA) est élaboré pour appuyer les organisations de la Société civile à mesurer leurs niveaux de capacités organisationnelles. Il est adapté de l'outil d'évaluation des capacités organisationnelles (OECO) développé par le Projet de Renforcement Institutionnel FANIKISHA au Kenya. Il s'inspire et s'appuie sur les outils de renforcement institutionnel existants, tels que l'Outil d'Evaluation de Contrôle de Gestion (OECG), l'Outil de Gestion et de Pérennité Organisationnelle (OGPO), l'Outil d'Evaluation de la Gestion Financière (OEGFIN), QUICKSTART, l'Outil d'Evaluation des Capacités des Organisations de la Société Civile du Kenya élaboré par VIWANGO et l'Outil de Renforcement des Capacités Locales en Afrique Australe pour les Organisations de la Société Civile (RCL associations), pour ne citer que ceux-là. Il a une source d'inspiration aussi du BBG ou Baromètre de Bonne Gouvernance développé par FHI360 qui permet de mesurer le niveau de performance en gouvernance d'une entité, organisation ou collectivité territoriale.

L'outil est conçu pour assister les associations de la Société Civile (associations) de Djibouti à cerner, au moyen d'une approche participative, les domaines dans lesquels elles ont besoin d'appui institutionnel, afin d'améliorer leur performance et ainsi, les habiliter à réaliser leurs objectifs organisationnels. Il s'agit d'un instrument particulièrement adapté aux scénarios d'auto-évaluation où un facilitateur externe guide diverses parties prenantes d'une organisation, dans l'évaluation de leur propre institution par rapport au système organisationnel ou normes de processus mondiaux qui ont été jugés critiques à leur efficacité globale.

L'exercice est la première étape du cadre de renforcement institutionnel duPRECAD, il jette les bases de son assistance technique. Elle se fait à travers une approche triangulée combinant une revue des documents contextuels (étude documentaire), des interviews, des revues de système organisationnel et des discussions de groupe dirigées pour noter, de façon collective, les différents domaines de capacités. Il s'agit pour les participants de l'association de parvenir à un consensus, avec l'appui du facilitateur et en partant des résultats de l'étude documentaire et de la revue du système sur le site. L'évaluation se fait généralement selon les étapes suivantes :

1. *Etude documentaire* : Elle est faite sur le site comme hors site. La revue hors site est menée en premier lieu dans le cadre du processus de démarrage. Il est demandé aux associations de faire part des informations préliminaires qu'elles auraient à l'équipe pour qu'elle puisse apprendre le maximum possible sur elle à l'avance.
2. *Revue du système sur le terrain* : Le facilitateur observe et évalue les systèmes organisationnels appropriés, par rapport aux benchmarks techniques indiqués sur la liste de contrôle respective des systèmes et des documents.
3. *Focus group de l'ERA* : L'association organise un focus qui verra la participation des membres du personnel et des parties prenantes clés. Au cours de ce focus, Le facilitateur aide les parties prenantes à noter l'organisation à l'aide de l'outil ERA.
4. *Rapport* : Le facilitateur compile les informations recueillies pour faire un rapport sur tous les éléments de l'évaluation. Le rapport énumérera tout spécialement les forces et faiblesses de l'association. Ce rapport sera partagé avec les responsables de l'association pour vérification et consensus. Il peut faire l'objet d'une restitution à l'interne ou avec un public élargi selon les modalités choisies par l'association.
- 5.

1. Historique

L'ONG "Bender-Djedid" ou "Nouvelle Cité" ; du nom du premier quartier construit en dur dans la capitale Djibouti-ville, est une Organisation Non Gouvernementale fondée à Djibouti en février 1992. Elle est apolitique et à but non lucratif, "Bender-Djedid" agit pour le développement socio-économique du pays. Elle compte plus de 150 membres actifs et une dizaine d'associations ou d'organismes partenaires se trouvant en République de Djibouti et à l'étranger.

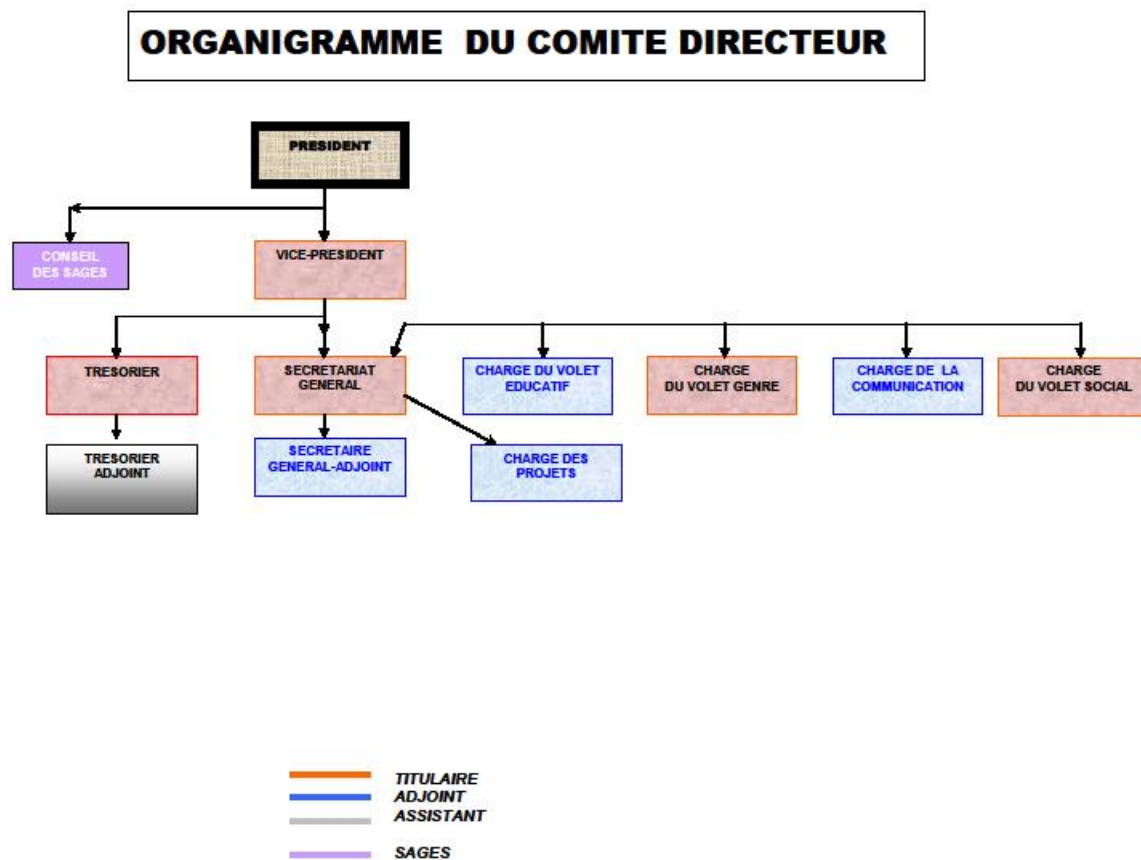
Elle intervient dans divers domaines dont (i) l'enseignement préscolaire, (ii) la lutte contre l'analphabétisme, (iii) la formation et le renforcement des ressources humaines, (iv) l'assistance aux familles pauvres et nécessiteuses, (v) la promotion des activités génératrices de revenus, (vi) les campagnes de sensibilisation contre les mutilations génitales féminines ou la pandémie du VIH/Sida. Elle intervient également dans divers autres secteurs dont la bonne gouvernance, la protection de l'environnement, la défense des droits de l'homme ou la promotion de la politique du genre.

- Bender-Djedid dispose d'un statut spécial auprès du Conseil Economique et Social des Nations Unies, depuis janvier 2000.
- Bender-Djedid est membre Observateur au C.O.M.E.S.A
- Bender-Djedid est membre Comité de Direction Régionale du Forum IGAD/ SOCIETE CIVILE Bender-Djedid est membre au Réseau AL-SHABAKA AL ARABIYA
- Bender-Djedid est un membre du mouvement feminine: Strategic Initiative for Women in the Horn of Africa.

Benderdjedid intervient depuis sa création le 10 novembre 1992 dans plusieurs domaines. Voici quelques illustrations :

- En 93/94/95 : Distribution de dons en vivres et en vêtements aux familles démunies, recueillis auprès des partenaires locaux et internationaux de l'Organisation.
- En 1994: Réhabilitation des logements détruits lors des inondations d'avril.
- En 1996/97 : Bender Djedid a construit son siège
- En 1997: construction d'un entrepôt pour un meilleur stockage des dons en nature.
En 1999 : Construction d'une aire de jeux d'une superficie de 170 m2 en faveur des enfants fréquentant l'école maternelle.
- En 2001 : construction d'une salle polyvalente (conférences, séminaires, bibliothèque) de 216 M2 située à l'étage du bâtiment appelé Miraî, « l'avenir en japonais » en souvenir de l'aide apportée par le gouvernement japonais pour renforcer et consolider ses actions avec la société civile.

2. Organigramme



3. Réalisations

Bender Djedid a à son actif plusieurs réalisations. On peut en citer quelques-unes :

- Volet Éducatif, sur la petite enfance : École maternelle qui répond à un besoin socioculturel, dotée d'un programme préscolaire.
- Volet Social : Sur le plan social, les activités sont multiples, vivres, vêtements. Conseils, recherche d'emploi etc. Les activités s'inscrivent bien dans le cadre de la politique de lutte contre la pauvreté.
- Volet Formation : Centre de formations pour les renforcements des capacités des associations nationales. Elle apporte une assistance technique aux associations nationales par le biais des formations.
- Volet Sanitaire : Soutien aux familles par la prévention et la sensibilisation.
- Volet Genre : Promotion du leadership de la femme sur les questions de Paix et Sécurité dans la sous-région.
- Volet Jeunesse : le centre dispense des cours de Judo et de Karaté. Centre de conférence : Moyen de rencontre pour soutenir les ONG dans le cadre du développement des actions communautaires.
- La mise ne place de deux centres d'Espaces Publics Numériques dans les régions de l'intérieur pour réduire la fracture numérique.
- Projet de campagne national en vue d'accroître la reconnaissance du rôle de la pêche et des produits de la pêche pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle à Djibouti.



1. Introduction

La mission d'évaluation rapide de l'ONG BENDERDJEDID a eu lieu le 09 juin à son siège situé au CentreMiraî. L'équipe de facilitation du projet PRECAD a rencontré le secrétaire général et deux autres cadres de l'organisation.

L'introduction de la mission a permis d'expliquer les points suivants :

- L'objet de l'évaluation ;
- La méthodologie ;
- L'importance et le caractère confidentiel des informations qui seront recueillies.

Le facilitateur principal a commencé par la présentation des acteurs présents avant de préciser que :

- L'ERA est un moment important dans la vie de l'association et dans le partenariat avec le PRECAD ;
- L'équipe du PRECAD joue un rôle de facilitateurs d'un processus d'auto-évaluation rapide participatif ;
- Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, la participation à la discussion est volontaire ;
- Aucune des réponses ne sera identifiée comme étant la vôtre dans les rapports ou partagée avec quelqu'un en dehors de l'équipe ou du PRECAD. Toute information fournie ;
- Il ne faut pas partager le contenu des discussions.

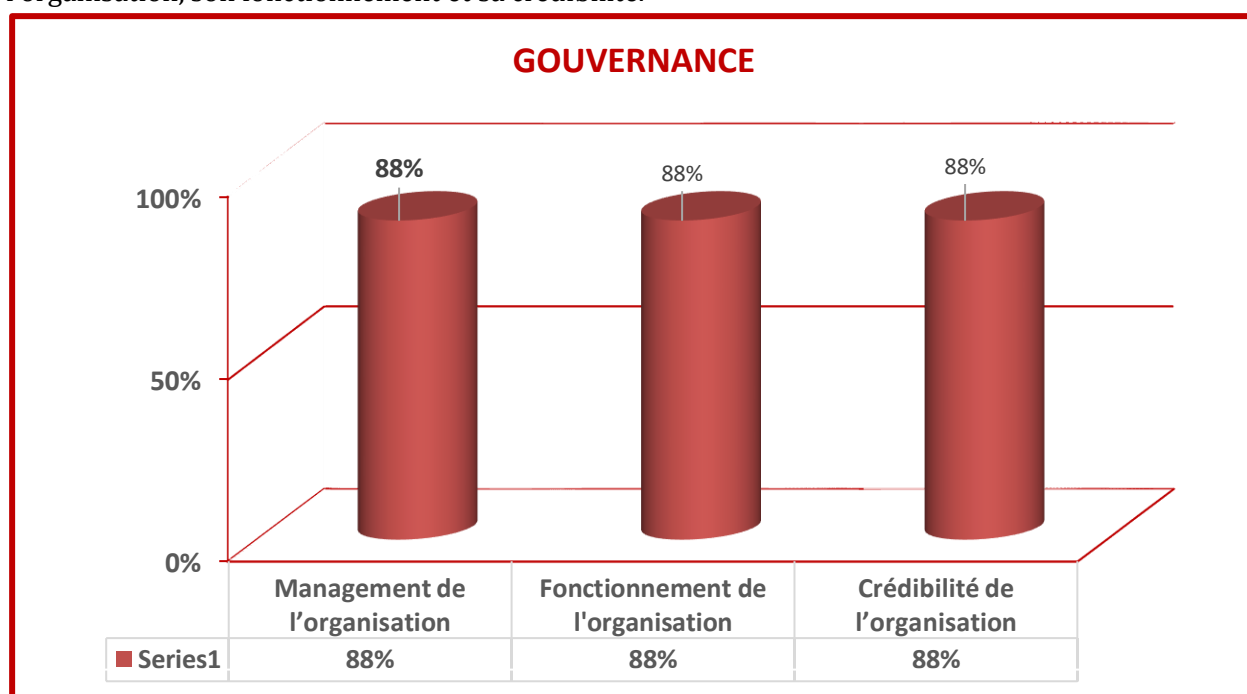
La méthode d'autoévaluation de l'association consiste à :

1. Introduire un critère d'évaluation et ses sous-critères ;
2. Pour chaque sous-critère, il y a une suite de questions ;
3. Pour chaque question, 4 situations de réponses ;
4. Vous discutez entre vous pour donner la situation réelle et actuelle de votre organisation ;
5. L'équipe de l'association se concerte et donne la situation actuelle ;
6. L'équipe de facilitateurs va saisir au fur et à mesure les remarques concernant chaque critère et sous-critère soulignés lors de l'entretien ;
7. A la fin de l'entretien, les données seront compilées et analysées pour avoir les résultats suivants :
 - 1) Le score correspondant à chaque sous-critère et à chaque critère ;
 - 2) Le graphique correspondant au niveau actuel par critère et sous-critère.
 - 3) L'équipe de facilitateurs va procéder à l'analyse des résultats pour faire un rapport qui sera validé par l'association avant la finalisation.
8. A retenir :
 - 1) La démarche est appréciative et ne désigne personne du doigt ;
 - 2) Les scores doivent refléter une photo instantanée de la réalité actuelle de l'organisation, qui peut et doit changer positivement encore après l'assistance technique que l'organisation va recevoir et les mesures qu'elle aura à prendre pour corriger.

2. Situation de la Gouvernance

La gouvernance signifie l'art de gouverner en ce sens qu'elle implique une capacité de la haute direction de mettre en place un mode de management et un cadre organisationnel dans la conduite des affaires de l'organisation. Elle implique une répartition des pouvoirs et des responsabilités entre les décideurs (le conseil d'administration, bureau exécutif, conseil de gestion, etc.). Elle réfère également à la façon dont les organisations sont dirigées et contrôlées. Enfin, elle se rapporte à la structure et au processus qui sont utilisés pour diriger les destinées de l'organisation. La bonne gouvernance doit servir de toile de fond dans la culture de gestion de l'organisation. Cette culture reconnaît l'importance du rôle du conseil d'administration comme instance décisionnelle supérieure de l'organisation ainsi que les qualités et les compétences que doivent posséder les personnes qui en font partie.

L'évaluation de Bender djedid à travers le critère gouvernance s'est intéressée au management de l'organisation, son fonctionnement et sa crédibilité.



- *Management de l'ONG BENDERDJEDID*

Les membres actuels de L'organe exécutif ont été élus lors de l'assemblée générale du(A compléter).

Il y a une vision commune et des missions partagées par tous les membres et les bénéficiaires des actions de l'organisation.

- *Vision de Bender Djedid*

(A compléter)

- *Missions de Bender Djedid*

(A compléter)

- *Valeurs de Bender Djedid*

(A compléter).

- *Fonctionnement de l'organe exécutif*

L'organe exécutif et l'organe de gestion ont chacun des rôles et des responsabilités clairement définis mais comprennent aussi quelles sont les responsabilités partagées. Ces rôles sont respectés pleinement dans la pratique. L'organisation a mis en place une administration fonctionnelle qui accompagne l'organe exécutif dans la gestion.

- *Crédibilité de BENDERDJEDID*
-

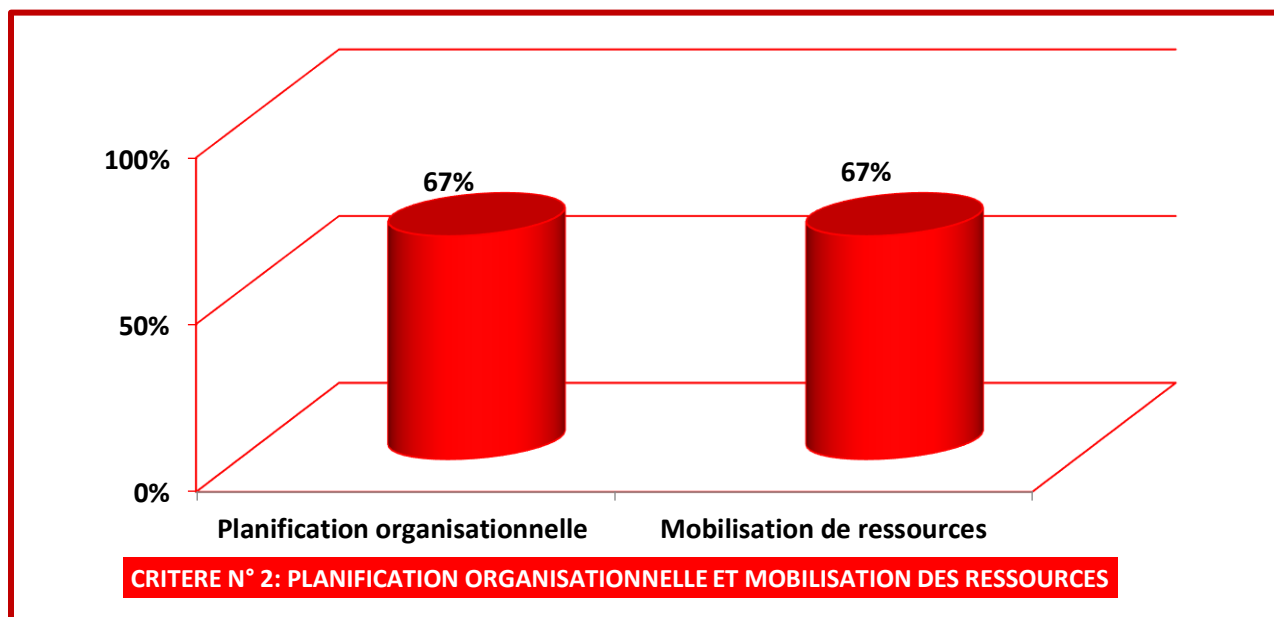
L'organe exécutif veille au respect systématique de la conformité aux politiques de l'organisation sur les conflits d'intérêts, les questions juridiques et d'éthiques. Il les évalue également régulièrement. L'organe exécutif veille sur la transparence et l'intégrité dans la gestion des projets de l'organisation avec une mission de contrôle régulière.

3. Planification organisationnelle et la mobilisation de ressources

La planification organisationnelle consiste à recenser et décrire les fonctions et les attributions dans le cadre d'une organisation ou un projet et à les confier à des groupes ou à des individus, à l'interne ou à l'extérieur. On fait également appel à cette méthode pour établir les relations hiérarchiques entre tous les intervenants. L'objet sur lequel la planification porte et l'horizon temporel considéré permettent d'en distinguer au moins deux types, soit la planification stratégique et la planification opérationnelle (plans d'action).

Il faut noter que la planification stratégique porte sur les orientations générales d'une organisation, sa mission, les objectifs qu'elle entend réaliser, ses valeurs et sa philosophie de gestion, les produits et les services qu'elle offrira et les moyens qu'elle compte utiliser pour atteindre ses objectifs au cours des années suivantes (de trois à cinq ans). L'autre versant de la planification organisationnelle dite opérationnelle, comme son nom l'indique, porte sur les opérations ou les actions devant mener à la réalisation d'un objectif à court terme (un an ou moins). En l'utilisant, on espère assurer le respect des délais, la coordination et la communication des moyens administratifs et techniques afin d'atteindre les objectifs.

L'évaluation s'est focalisée aussi sur la mobilisation des ressources qui devient de plus en plus plus compétitif en raison de l'apparition de nombreux acteurs du développement et de la crise économique mondiale qui contribue à raréfier les ressources. Elle est, de ce fait, devenue un exercice plus difficile, exigeant une combinaison de connaissances et de compétences. C'est pour cela que les organisations à but non lucratif doivent élaborer et mettre en œuvre un plan de mobilisation des ressources pour leurs programmes et projets qui doit être clair afin d'identifier et de communiquer stratégiquement avec les partenaires fournisseurs de ressources et les bénéficiaires.



- *Planification organisationnelle*

Bender Djedid a un plan stratégique, mais il n'est pas mis à jour. Elle dispose d'un plan opérationnel annuel qui est en relation avec le plan stratégique, mais qui n'est pas suivi. L'organisation effectue une planification participative en impliquant le personnel et les autres parties prenantes.

- *Mobilisation des ressources*

L'organisation a un plan de mobilisation des ressources incomplet. La mobilisation des ressources se fait selon les contacts des responsables de l'organisation. Elle se fait tant au niveau local qu'au niveau international.

L'ONG Bender Djedid a comme partenaires :

- L'Union Européenne
- L'Agence Djiboutienne pour le Développement Social
- Les Conseils Régionaux à Djibouti de Tadjourah et Dikhil
- Le Programme Alimentaire Mondial
- L'Autorité InterGouvernementale pour Le Développement (IGAD)
- L'Assemblée Mondiale des Jeunes Musulmans (Wamy)
- The Strategic Initiative for Women in the Horn of Africa
- The Arab Network For NGOs
- Le Marché Commun d'Afrique Orientale et Australe (COMESA)
- Le Secours Populaire Français
- Le Réseau Euroméditerranéen de la Solidarité
- Le Club de Madrid
- Le Réseau Arabe pour la lutte contre la corruption et pour l'intégrité.



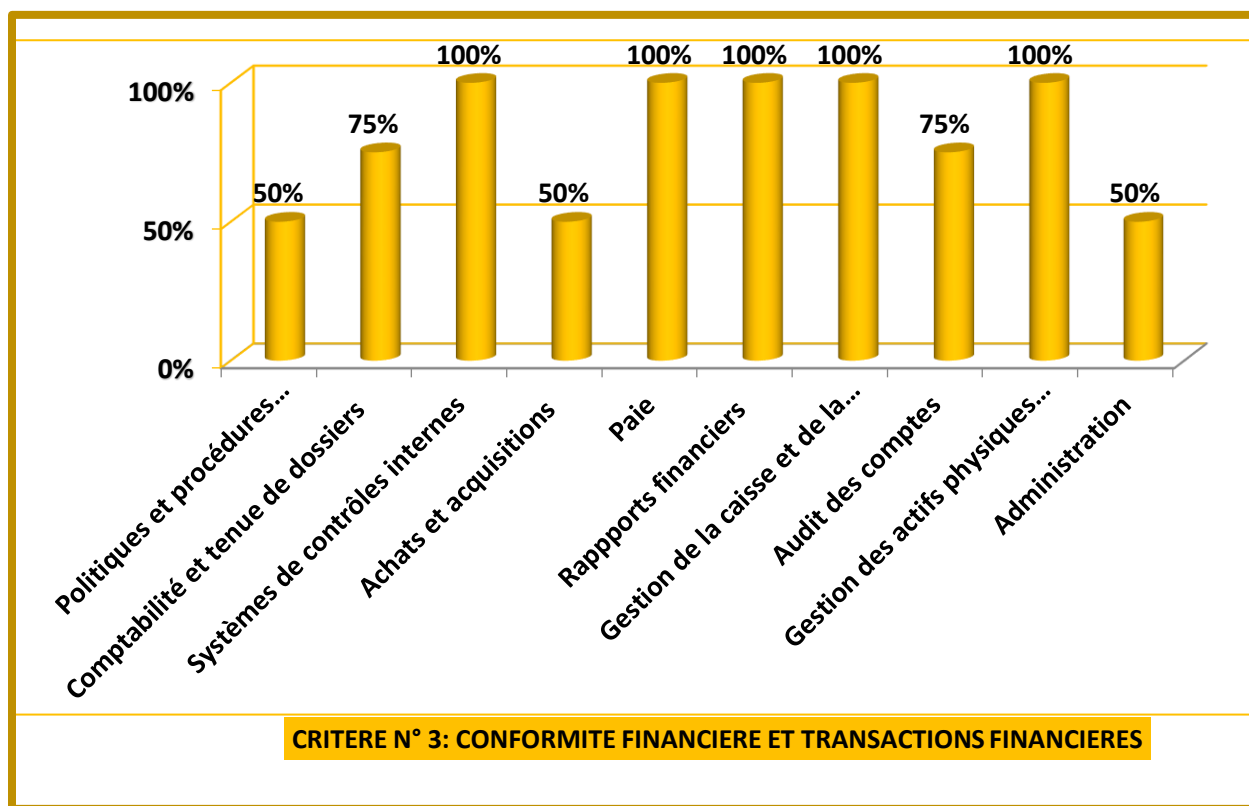
Le Sénat français fait un don à l'ONG djiboutienne Bender Djedid

4. Gestion financière

Dans de nombreuses OSC, on accorde peu d'importance à la gestion financière. Ceci se traduit souvent par une mauvaise planification financière et de piètres systèmes de contrôle. Or les OSC opèrent dans un univers concurrentiel et en évolution rapide. Pour assurer la survie de leur organisation dans ce contexte difficile, les dirigeants et les gestionnaires doivent comprendre les instruments de gestion financière et acquérir la confiance nécessaire pour en faire plein usage.

La gestion financière, ce n'est pas simplement tenir des livres de comptes. Elle constitue une partie importante de la gestion de programmes et elle ne doit pas être considérée comme une activité distincte, du ressort du personnel du service financier. La gestion financière implique la planification, l'organisation, le contrôle et le suivi des ressources financières de l'organisation afin d'assurer l'exécution de ses objectifs. Il faut noter que la bonne pratique de la gestion financière et comptable :

- Aidera les dirigeants et les gestionnaires à utiliser les ressources de façon efficace et performante afin d'atteindre les objectifs et de tenir les engagements pris auprès des partenaires ;
- Aidera les organisations à mieux rendre compte aux donateurs et aux bailleurs de fonds ainsi qu'aux autres partenaires ;
- Permettra de gagner l'estime et la confiance des agences de financement, des partenaires et des communautés bénéficiaires ;
- Donnera l'avantage à l'organisation dans la course à des ressources de plus en plus rares ;
- Aidera les organisations à se préparer à la viabilité financière à long terme.



- *Politiques et procédures financières*

Le manuel des procédures administratives et de gestion et les systèmes existants sont incomplets. Et dans le cadre de la *Comptabilité et de la tenue des dossiers*, on note que les pièces justificatives sont constituées des dossiers comptables, des plans comptables et des bons de paiement. Elles comportent des numéros de référence clairs de paiement, de dépôt, avec les approbations appropriées.

- *Systèmes de contrôles internes*

Le système de contrôle interne de l'organisation est performant sur le personnel, les procédures d'autorisation, la séparation des tâches existe, les restrictions physiques du mobilier. La documentation et la conservation des documents sont appliqués systématiquement.

- *Achats et acquisitions*

L'organisation a un système élémentaire d'acquisition et d'achat qui est en place mais doit être amélioré.

- *Paie*

L'organisation a une politique de paie écrite appliquée et conforme à la loi du travail. Le personnel dispose des conditions et des taux de rémunération et les déductions applicables. Un suivi de près des prestations non salariales telles que les soins médicaux et les heures supplémentaires est effectué.

- *Rapports financiers*

Les mécanismes et les procédures écrites sur les rapports sont appliquées de manière systématique et les rapports financiers sont établis régulièrement. Tous les rapports financiers internes et externes sont suivis de près. Pour la *gestion de la caisse et de la banque*, l'organisation a un mécanisme de contrôle interne qui sont appliqués et suivis de manière systématique. Les *Audits* sont effectués et le rapport est examiné. Les recommandations sont discutées par la direction sans mesures de suivi.

- *Gestion des actifs et du patrimoine*

L'organisation a des mécanismes et des procédures qui sont appliquées de manière systématique ; les actifs sont inventoriés et protégés de façon appropriée avec un suivi périodique du registre des actifs.

- *Administration*

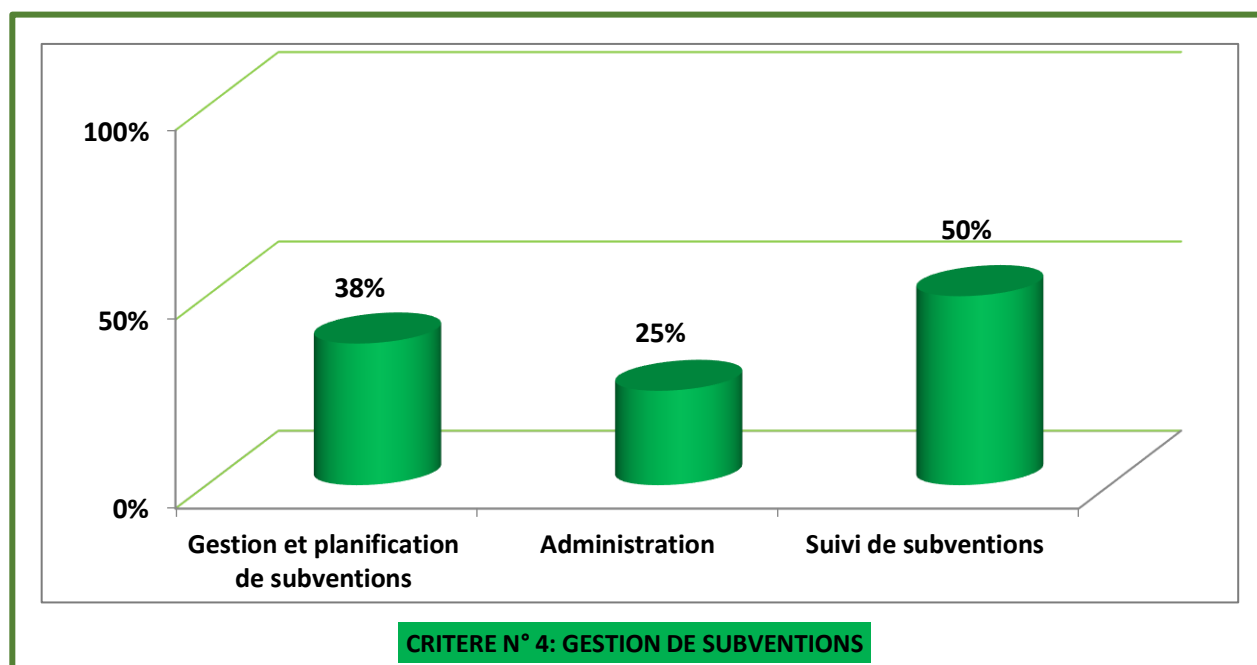
L'organisation a un mécanisme et des procédures administratives de gestion.

5. Gestion de subventions

En raison d'une concurrence accrue entre les porteurs de projets et de leur redevabilité de la bonne utilisation des fonds, les bailleurs sont devenus de plus en plus exigeants en matière d'octroi de subvention, d'où la nécessité pour les organisations d'être formées et informées. Également, une organisation doit se préparer à avoir une politique de gestion des subventions même si chaque bailleur de fonds a son propre plan type de gestion des subventions qu'il faut respecter. Cela permet pour eux, une instruction plus efficace des très nombreuses demandes de financements qu'ils reçoivent. Le bailleur retrouvera les informations qu'il recherche d'autant plus facilement que vous avez votre stratégie de gestion des subventions que vous présentez.

Les bonnes intentions ne suffisent plus, il faut dépasser le stade affectif pour présenter des projets professionnels à des partenaires financiers de plus en plus aguerris à l'exercice.

L'organisation Benderdjedid n'a pas un système, ni un mécanisme et des lignes directrices pour la gestion et la planification de subventions.



- *Gestion et planification de subventions*

L'organisation n'a pas un système, de gestion des subventions propre, mais il suit celui de ses partenaires de financement. L'organisation n'a pas d'outils d'évaluation des subventions. Aucune orientation n'est prévue pour les bénéficiaires de subventions de Bender Djedid. Il n'y a pas de système de suivi et de gestion des subventions.

6. Gestion des ressources humaines et des changements

La fonction RH a considérablement évolué depuis son émergence à la fin des années 60. De la fonction « service du personnel » s'appuyant sur des préceptes dirigistes et autoritaires, la fonction RH a ensuite évolué vers une place plus centrale faisant désormais partie intégrante des enjeux stratégiques des organisations.

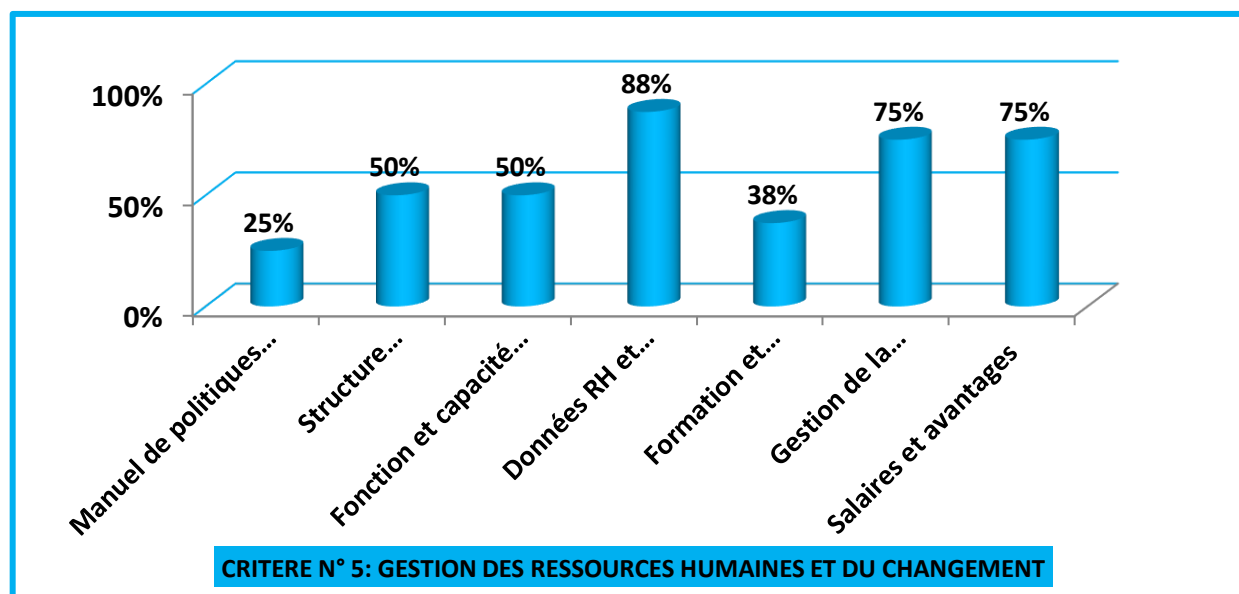
En outre, la fonction RH joue un rôle essentiel pour penser et réussir le changement organisationnel et accompagner ses différentes transformations. Aujourd'hui, elle permet de mener avec efficacité et efficience les transformations organisationnelles. Les RH sont libérées de leurs missions traditionnelles purement administratives et se tournent aujourd'hui vers des sujets comme l'amélioration des conditions de travail ou encore l'optimisation du processus de recrutement.

Cette nouvelle fonction RH continue de gagner en maturité et se positionne comme un membre actif du comité de direction. Elle délivre des conseils avisés pour sa direction générale et participe ainsi pleinement aux décisions stratégiques prises par la société.

Les professionnels des RH placent l'humain au cœur de la politique de productivité de l'entreprise. Favoriser une gestion des ressources basée sur la motivation, l'implication, le leadership, la formation, la mobilité et la gestion des talents constitue un réel enjeu.

Appréhender la mutation de la fonction RH passe par une bonne connaissance des talents mais également des éléments moteurs sur lesquels l'organisation pourra s'appuyer dans le cadre de la transformation. Une proximité avec le terrain est, de ce fait, plus que nécessaire afin de maîtriser les éléments de contexte propices aux transformations et d'identifier au mieux les barrières aux changements.

On peut également remarquer qu'aujourd'hui que le digital a révolutionné la fonction RH, certains Systèmes d'Information sur les Ressources Humaines sont capables d'assurer la gestion du personnel, la paie, la gestion des formations de manière autonome, permettant aux professionnels RH de se concentrer sur la stratégie et le développement RH de l'organisation.



- *Manuel de politiques et de procédures RH*

Il n'existe pas de manuel de politiques et de procédures RH. Cependant, Il existe une structure organisationnelle avec une hiérarchie claire et strictement appliquée et respectée. Les responsabilités de supervision sont définies. Aucune fiche de poste n'a été élaborée.

- *Fonction et capacité en RH*

Il y a un membre du personnel affecté partiellement à la fonction RH. Il y a un budget alloué, mais il n'est pas toujours disponible pour les activités de RH au-delà des salaires et de ce qui est requis par la loi.

- *Données RH et dossiers du personnel*

Les données des RH sont documentées, archivées et régulièrement mises à jour, Elles sont utilisées pour appuyer la planification des ressources humaines. Il existe des dossiers pour l'ensemble du personnel et ils sont mis à jour de manière régulière. Ils sont utilisés pour appuyer les décisions en matière de formation, de transfert, de promotion, de congé, de progression des salaires, entre autres.

- *Formation et développement du personnel*

La formation est offerte de manière ponctuelle, mais n'est pas fondée sur une évaluation systématique des besoins en formation. Il n'y a pas de programme établi pour le développement des capacités de gestion et des compétences de leadership.

- *Gestion de la performance*

Les superviseurs bénéficient d'orientation et il existe un système d'appui par la supervision pour le personnel. La mise en conformité n'est cependant pas pleinement appliquée. Il existe un système formel où le superviseur et le subordonné conviennent d'un plan de travail et se réunissent également pour examiner la performance.

- *Salaires et avantages*

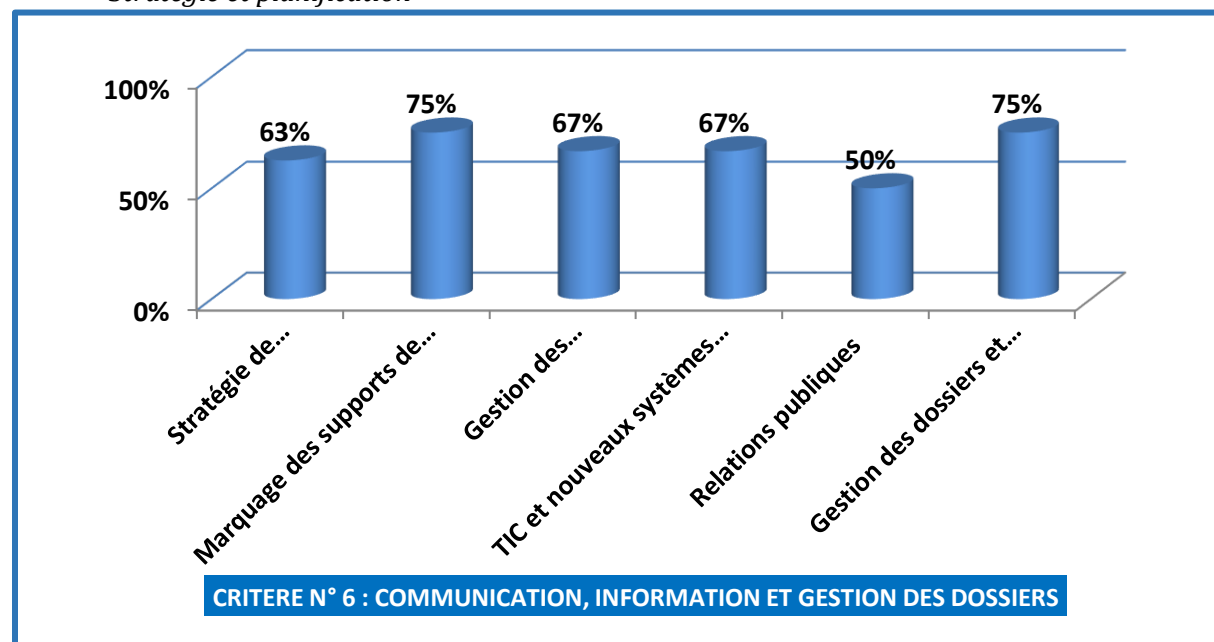
Il existe une grille des salaires formelle qui est fondée sur les taux de la loi du travail, mais elle n'est pas entièrement appliquée.

L'expérience des organisations révèle souvent l'existence d'une confusion importante et nuisant aux performances d'une association. Cette confusion classique s'immisce entre le concept de communication et celui d'information. L'information existe indépendamment de sa transmission. Cependant, ramenée au niveau de notre existence sociale, l'information ne peut exister de manière autonome et sans rapport avec la communication. Elle est la matière première de la communication et son contenu. Autrement dit, la communication est le partage d'informations, elle consiste à faire circuler l'information (un message, une idée, une opinion, une règle, etc.) entre plusieurs protagonistes par le biais d'un média (la voix humaine, une page manuscrite, la télévision, la radio, le téléphone ou bien un courrier électronique, etc.). La communication est un échange qui implique l'existence d'une information et d'au moins deux protagonistes. Mais cela ne suffit pas, la communication étant par excellence un processus participatif.

La communication associative découle du concept assez controversé du marketing associatif. C'est avant tout une démarche, un effort de réflexion qui consiste à conjuguer trois variables : objectifs, cibles et moyens de communication afin de permettre à l'association de cibler son public pour mieux communiquer avec lui dans le but d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. La communication interne concerne essentiellement le bureau exécutif, les membres actifs, les adhérents et les bénévoles. Les informer de l'actualité de l'association, les mobiliser pour un projet ou une action et les motiver, sont des vecteurs de la communication interne. Il s'agit d'une compétence collective qui permet la création et le maintien de la bonne dynamique et du bon fonctionnement de l'association.

La communication externe, elle concerne, l'ensemble des protagonistes de l'univers d'action dans les activités quotidiennes : convaincre un bailleur de fond, promouvoir une action ou un projet que l'association mène, sensibiliser l'opinion publique sur une question donnée, faire passer son message durant une conférence de presse, faire du plaidoyer auprès des décideurs politiques afin de promulguer ou de modifier un texte de loi, gagner en visibilité dans l'espace public, négocier avec des prestataires, etc. Voilà autant d'occasions où l'OSC est amenée à communiquer avec l'extérieur.

- *Stratégie et planification*



Bender Djedid dispose d'une stratégie de communication mais son application n'est pas systématique. L'organisation a une unité, chargée de la communication qui est gérée par un membre du personnel.

- *Marquage des publications*

Bender Djedid a une charte graphique avec un plan de marquage et de production à jour mais son application n'est pas systématique. Des publications sont produites mais avec quelques problèmes de régularité de réalisation et de diffusion. Il y'a un bulletin périodique trimestriel « Le Solidaire » publié par l'organisation qui est à son 87 numéro.

- *Gestion des communications internes*

Bender Djedid a un plan de communication interne complet mais il n'est pas pleinement mis en œuvre. L'organisation utilise la boîte à suggestions ainsi que les réunions de personnel. Un responsable à temps partiel se charge de la gestion de la communication interne.

- *TIC et nouveaux systèmes médiatiques*

Bender Djedid a une stratégie appropriée pour utiliser au maximum le potentiel des TIC et des nouveaux systèmes médias à jour et documentées mais ne l'utilise pas de façon systématique. L'organisation a un site web mais pas d'intranet. L'organisation utilise un minimum de deux outils des médias sociaux. Benderdjedid a un plan relations publiques, mais il est incomplet.

- *Gestion des dossiers et documentation*

L'organisation dispose d'une stratégie de gestion des dossiers documentée et mise à jour mais elle n'est pas appliquée de façon systématique. Elle dispose d'un support sur plateforme numérique aussi bien que physique.



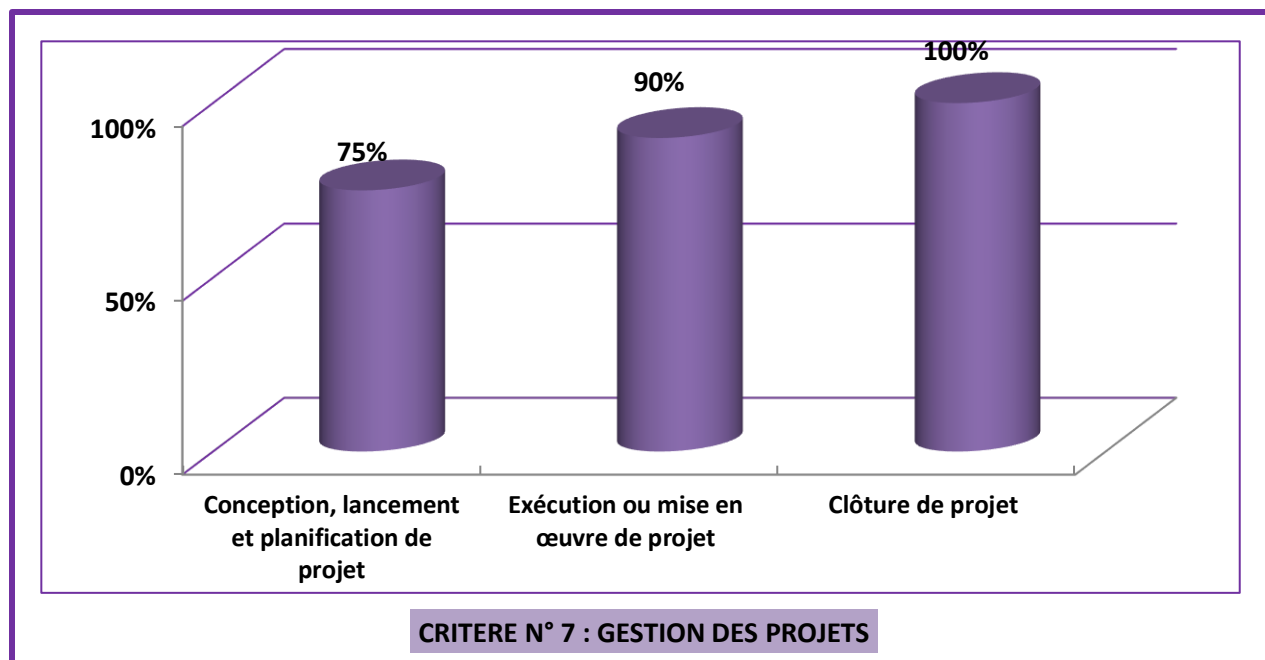
8. Management des projets

La gestion de projet ou management de projet est l'ensemble des activités visant à organiser le bon déroulement d'un projet d'une organisation et atteindre ses objectifs. Elle consiste à appliquer les méthodes, techniques, et outils de gestion spécifiques aux différentes étapes du projet, de l'évaluation de l'opportunité jusqu'à l'achèvement du projet.

Dans sa forme moderne, le management de projet est né au début des années 1950, bien que ses racines remontent beaucoup plus loin dans le temps, à la fin du 19ème siècle. Dès lors que les entreprises ont découvert les avantages de l'organisation du travail autour de projets, en reconnaissant l'importance fondamentale de communiquer et de coordonner efficacement le travail entre les individus, une méthode précise de gestion de projet a en effet émergé. L'importance du management de projet n'est plus à démontrer pour les OSC car il permet :

- Une bonne gestion de projet, et s'assurer que les tâches menées visant à atteindre les différents objectifs soient maintenues et respectées ;
- D'éviter les risques, mais aussi d'utiliser de manière efficace et effective les ressources mises à la disposition des différents groupes de travail ;
- D'être correctement guidés, et de comprendre pour chaque agent ou membre, les responsabilités et les résultats que l'on attend, et d'être toujours soucieux de respecter le calendrier des tâches afin d'achever le projet à temps et dans le budget alloué.

Ainsi, l'ERA permet pour l'organisation de parcourir les différentes étapes du cycle de projet (conception, exécution, évaluation) pour analyser la situation actuelle en matière des fondamentaux pour gérer l'organisation et ses différents projets.



- *Conception, lancement et planification de projet*

Bender Djedid effectue des études diagnostiques avec une analyse des besoins et les résultats sont systématiquement utilisés pour la conception des projets. Certains membres du personnel connaissent les obligations contractuelles. La plupart du personnel a aussi des connaissances des politiques sectorielles concernant les domaines d'intervention et les contraintes d'y articuler les projets de Bender Djedid. Elle a un processus de planification du travail des activités des projets qui est appliqué de façon partielle.

- *Exécution ou mise en œuvre de projet*

Les outils techniques de gestion de programme tels que les plans de travail, les budgets et les rapports de projet répondent aux normes requises, et sont systématiquement respectés. La structure organisationnelle définit clairement les lignes d'autorité et les responsabilités. L'association rédige des rapports d'activités et des comptes-rendus et procès-verbaux de réunions et présente les résultats des projets systématiquement et partage ses outils et documents avec ses membres et partenaires. L'organisation fait participer en tenant compte de l'équité de genre (hommes/femmes) dans certaines étapes du cycle de ses projets. L'organisation tient des réunions de revue interne mais aussi externe, les informations sont complètement et systématiquement utilisées pour la prise de décision.

- *Clôture et capitalisation de projet*

La préparation des plans de clôture et de capitalisation de projet est une exigence qui est pleinement respectée et suivie par tous les projets.

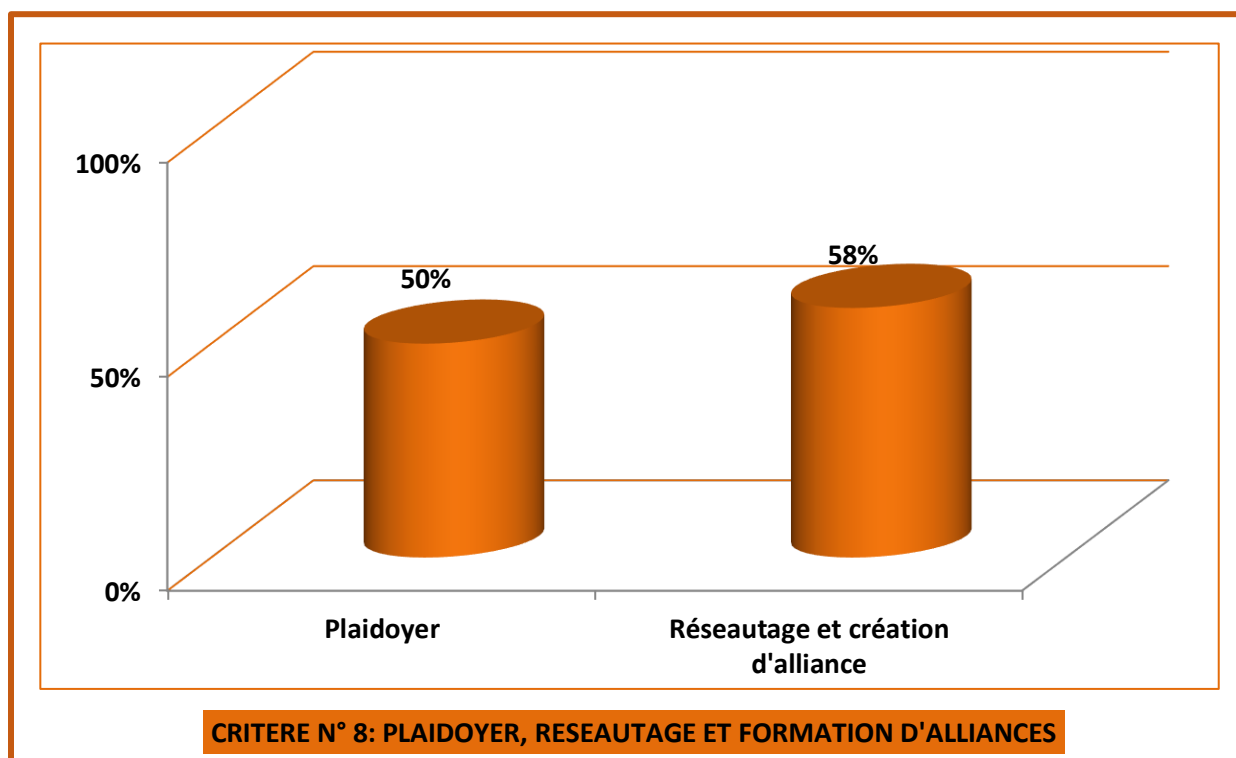
9. Plaidoyer, le réseautage et la formation d'alliance

Le plaidoyer est un processus qui comprend un ensemble d'activités qui visent à influencer les décideurs et l'activité des autorités publiques. Il y a une grande diversité de définitions du processus de plaidoyer qui est engendrée par le fait qu'il n'y a pas une recette unique de faire le plaidoyer, mais une diversité de moyens. Le plaidoyer est pratiqué par des groupes et organisations provenant de différents domaines professionnels et aux intérêts différents, tels que :

- La défense et la représentation des groupes vulnérables, défavorisés, marginalisés ; *c'est le plaidoyer pour une justice sociale*, accomplies par des organisations qui travaillent avec et pour des personnes ayant différents types de handicap, pour les femmes vulnérables, pour les personnes âgées ou pour les enfants se trouvant dans des situations difficiles, etc.
- La surveillance des gouvernements et des institutions publiques et de la manière dont ils respectent les droits de l'homme ; *c'est le plaidoyer pour les droits de l'homme*, accomplie par des organisations qui militent pour les droits de l'homme et par des organisations de type « watch dog » ;
- La participation des citoyens au processus de prise des décisions d'intérêt public (soit pour résoudre les problèmes existants, soit pour élaborer des stratégies et plans pour le futur) – *plaidoyer pour la défense de l'intérêt public*, accomplie par des organisations qui promeuvent la participation comme réaction et une façon de communiquer avec le pouvoir et les institutions ;
- La recherche concernant l'analyse et l'évaluation des politiques publiques, *plaidoyer politique*, accomplie par des organisations spécialisées en études et recherches, groupes d'analystes politiques.

Également, les organisations se regroupent pour former un réseau semi-permanent ou une alliance ou une coalition à plus court terme sur un point particulier, il est extrêmement important que les membres aient une appréciation commune de ce à quoi ils veulent aboutir et de la raison pour

laquelle il est préférable de travailler ensemble pour y arriver.



- *Plaidoyer*

Bender Djedid a un point focal plaidoyer avec une expérience dans le domaine. L'organisation n'a ni stratégie ni programme de plaidoyer. L'organisation effectue une analyse des politiques publiques et déploie des efforts de plaidoyer visant à mettre en œuvre les politiques du gouvernement ou encourageant leur formulation. Elle dispose d'un statut spécial auprès du Conseil Economique et Social des Nations Unies, depuis janvier 2000. Elle participe à plusieurs rencontres internationales et nationales dans le cadre du plaidoyer.

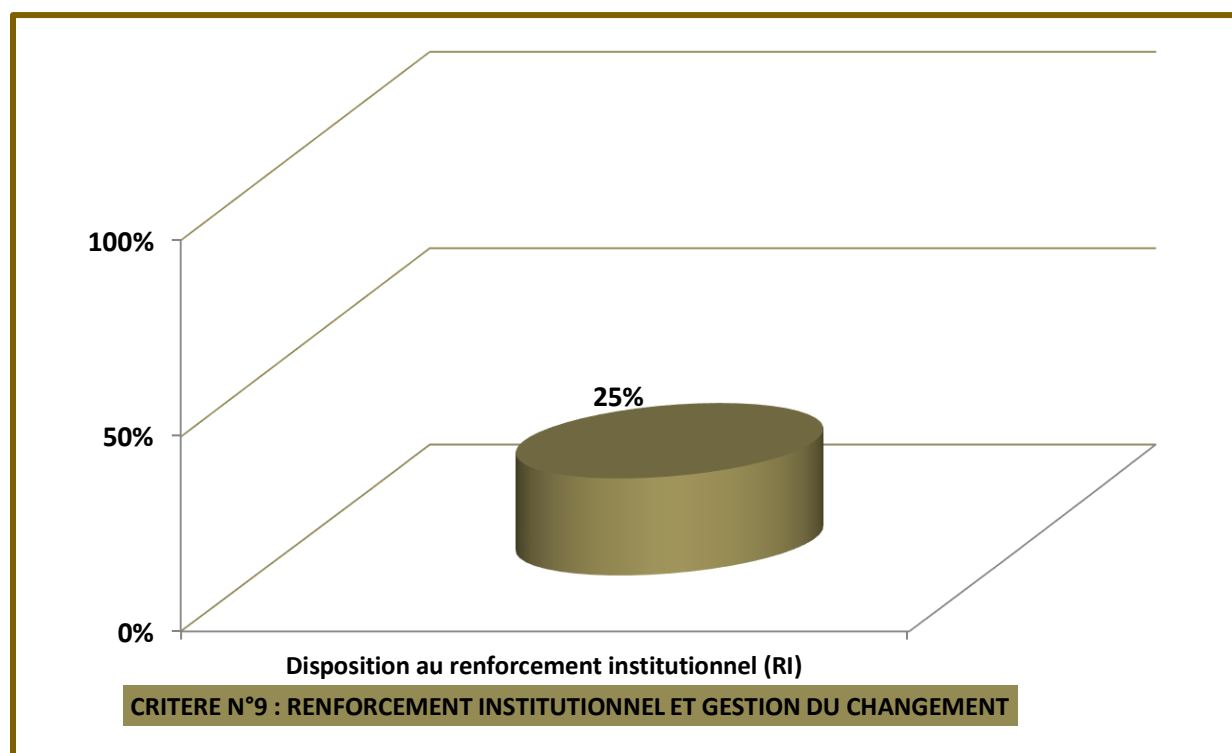
Bender Djedid joue un rôle de facilitateur dans la formation d'alliance stratégique. Elle tient le rôle de coordinatrice. L'organisation n'a pas de budget de réseautage mais utilise des fonds provenant d'autres projets.

10. Renforcement des capacités institutionnelles et la gestion des changements

Quatre axes fondamentaux du développement institutionnel d'une organisation sont pris en compte dans l'ensemble des critères développés dans le présent outil. Il s'agit du cadre organisationnel, technique, financier et institutionnel.

Organisationnel	Technique	Financier	Institutionnel
• Répartition des responsabilités, organigramme, gestion administrative et des ressources humaines, • Classification et archivage, • Dynamique de réunions et de travail d'équipe, • Règlement intérieur, • Définition de la vision et mission et leur appropriation par les membres, • Participation et bénévolat	• Savoir-faire et mise en œuvre effective de ce savoir-faire, • Développement d'outils méthodologiques, • Définition et atteinte des résultats, • Planification technique, • Connaissance de la zone d'intervention et des chiffres pertinents, • Innovation, reporting technique, traitement et analyse de données	• Comptabilité générale et actualisée, • Gestion de compte bancaire, • Qualité et classement des justificatifs, • Compétences de gestion comptable, budget annuel, reporting financier, viabilité, autres appuis, degré d'autonomie financière	• Reconnaissance juridique, • Légalisation, tenue d'assemblées générales, • Renouvellement des mandats, • Planification stratégique, • Participation aux réseaux, capacité de négociation et d'influence, • Leadership, base sociale, reconnaissance et équilibre homme-femme

Il sera analysé dans ce chapitre la prise en compte du renforcement institutionnel dans la politique, les stratégies et mécanismes de l'organisation.

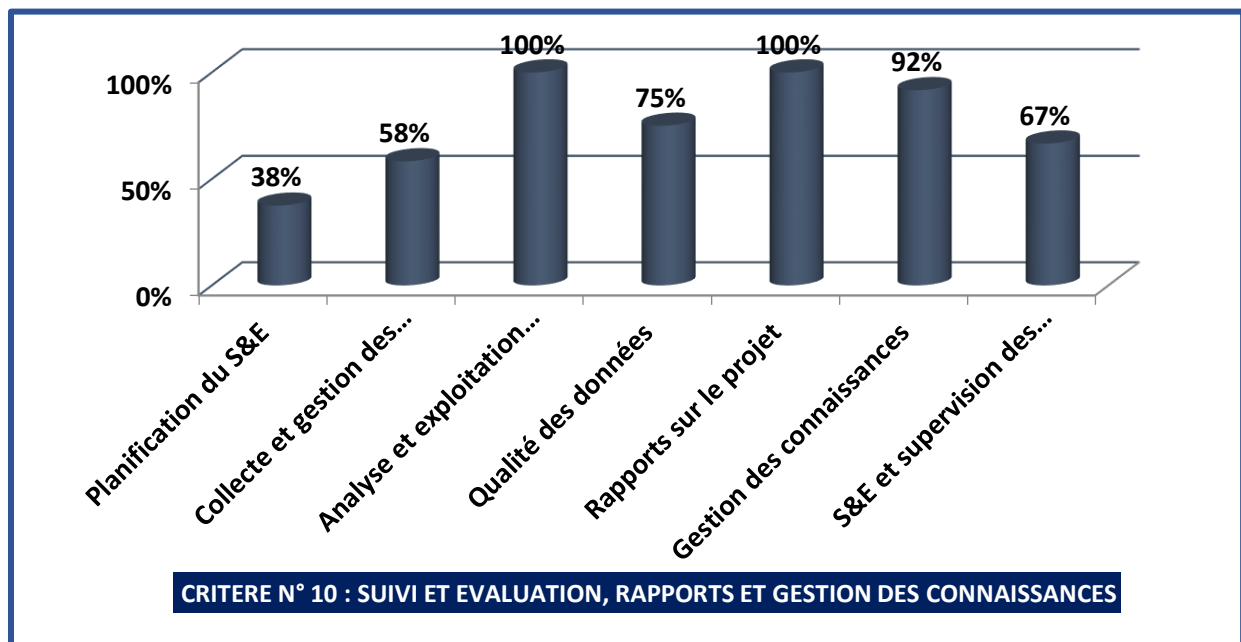


- *Disposition au renforcement institutionnel (RI)*

L'organisation n'a pas de stratégie ni de plan de Renforcement Institutionnel.

11. Suivi/évaluation, le rapportage et la gestion des connaissances

Le suivi est la collecte et l'analyse systématique des informations au fur et à mesure de la progression d'un projet. Le but est d'améliorer la rentabilité et l'efficacité d'un projet ou d'une organisation. Il est basé sur des objectifs établis et des activités planifiées durant la phase de planification du travail. Il aide à garder le travail sur la bonne voie, et permet de faire savoir à la direction si les choses se passent mal. S'il est fait correctement, c'est un outil inestimable dans une bonne administration, et fournit une base utile pour l'évaluation. Il vous permet de savoir si les ressources utilisées sont suffisantes et sont utilisées comme elles le devraient. Quant à l'évaluation, c'est la comparaison entre l'effet réel du projet et le plan stratégique. Elle se rapporte à ce qui a été projeté, ce qui a été accompli et les résultats obtenus. Le rapportage des résultats et la gestion des connaissances sont essentiels pour l'organisation qui doit développer une culture de redevabilité et rendre compte, mais aussi d'apprendre de ses réalisations dans un sens qu'il y ait un gain positif (avantage) ou négatif.



- *Planification du S&E*

Bender Djedid a un plan de S&E incomplet et n'a pas de manuel des opérations et de budget spécifique pour le S&E. Les fonctions de S&E sont prises en charge par une personne désignée, mais il ne s'agit pas de son travail principal. Pour la *Collecte et la gestion des données*, on note que certains outils ne conviennent pas pour mesurer tous les indicateurs de programme ou de projet et ne sont pas utilisés de façon systématique. Cependant, il existe un système de gestion des données qui correspond aux besoins du projet, mais sa mise à jour n'est pas régulière. Et dans le cadre de l'*analyse et exploitation des données*, cela est réalisé régulièrement, systématiquement et correctement. Les données sont utilisées systématiquement pour la prise de décision à tous les niveaux du projet.

- *Qualité des données*

Des contrôles qualité des données sont effectués correctement et systématiquement mais aucun feedback n'est donné à la source.

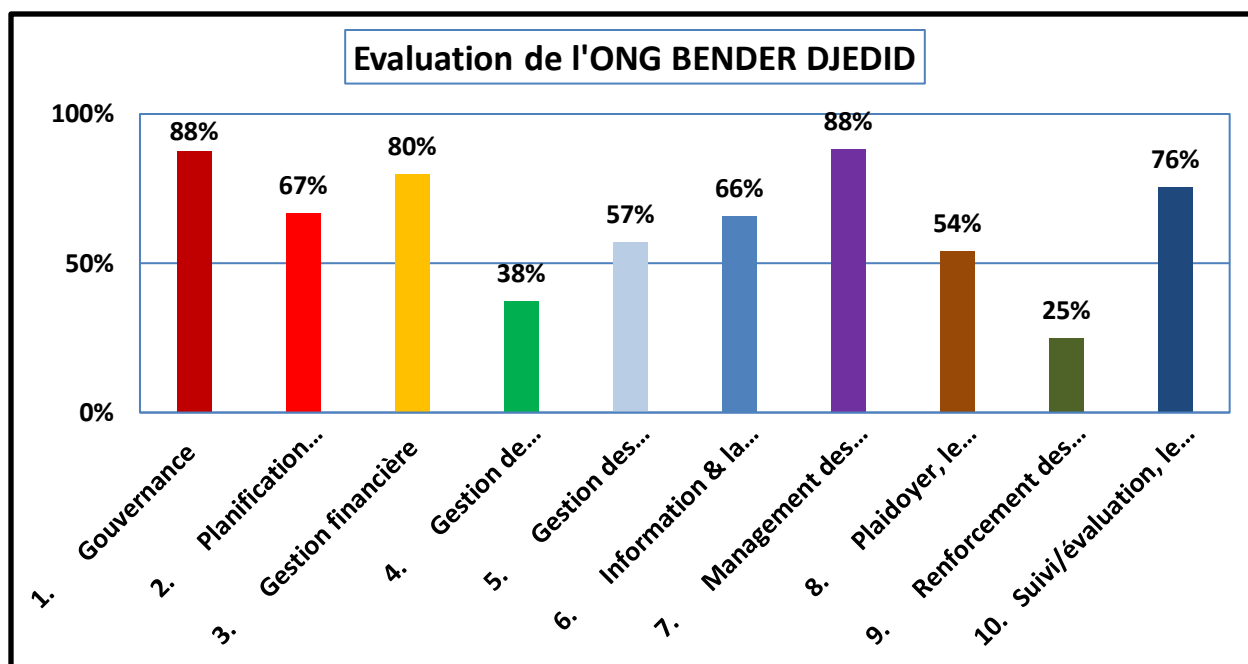
- *Rapports sur le projet*

Benderdjedid produit des rapports de façon régulière, dans les délais et selon les exigences, et tient compte du feedback des bénéficiaires. Aussi, dans la *Gestion des connaissances*, elle produit et documente les cas de réussites ou études de cas appropriées et les partage systématiquement. Le partage de rapports et de produits de connaissance se fait avec les bailleurs, à l'interne et avec les autres parties prenantes, notamment les bénéficiaires. Des évaluations sont planifiées, effectuées et selon des normes acceptables mais ne sont pas diffusées parmi toutes les parties prenantes concernées ou bien les plans d'évaluation ne comportent pas d'activités de diffusion.

- *S&E et supervision des organisations sous reportage*

L'ONG Benderdjedid est dotée d'un mécanisme documenté et opérationnel de supervision de soutien pour le S&E. La formation et le renforcement de capacités de S&E se font de façon occasionnelle. L'évaluation de la capacité en S&E associations partenaires de terrain est réalisée occasionnellement.

12. Analyse des résultats de l'association



Huit des 10 critères sont au-dessus de la moyenne de 50% après l'évaluation rapide de Benderdjedid, ce qui montre une bonne performance de l'organisation. Il s'agit de la Gouvernance (88%), la Planification organisationnelle et la mobilisation des ressources (67%), la Gestion financière et comptable (80%), l'Information et communication (66%), la Gestion de projet (88%), le Plaidoyer (54%), le Suivi évaluation (38%) et la Gestion des ressources humaines (57%). Seuls, 2 critères se situent en dessous de la moyenne ; la gestion des subventions (38%) et le renforcement institutionnel (25%) qui sont les critères à relever nécessairement. Des points positifs sont à souligner dans la marche de l'organisation et d'autres doivent être améliorés.

SYNTHESE DES POINTS FORTS DE BENDER DJEDID

- L'organe exécutif et l'organe de gestion ont chacun des rôles et des responsabilités clairement définis mais comprennent aussi quelles sont les responsabilités partagées. Ces rôles sont respectés pleinement dans la pratique.
- Benderdjedid a mis en place une administration fonctionnelle qui accompagne l'organe exécutif dans la gestion.
- L'organe exécutif veille au respect systématique de la conformité aux politiques de l'organisation sur les conflits d'intérêts, les questions juridiques et d'éthiques.
- Bender Djedid a un plan stratégique
- Le système de contrôle interne de l'organisation est performant sur le personnel, les procédures d'autorisation, la séparation des tâches existe, les restrictions physiques du mobilier.
- La documentation et la conservation des documents sont appliqués systématiquement.
- Les données des RH sont documentées, archivées et régulièrement mises à jour, Elles sont utilisées pour appuyer la planification des ressources humaines.
- Bender Djedid a un bulletin périodique trimestriel « Le Solidaire » publié par l'organisation qui est à son numéro 87.
- Bender Djedid a une stratégie appropriée pour utiliser au maximum le potentiel des TIC et des nouveaux systèmes médias à jour et documentées mais ne l'utilise pas de façon systématique. L'organisation a un site web mais pas d'intranet.
- Bender Djedid effectue des études diagnostiques avec une analyse des besoins et les résultats sont systématiquement utilisés pour la conception des projets.
- Bender Djedid joue un rôle de facilitateur dans la formation d'alliance stratégique. Elle tient le rôle de coordinatrice

SYNTHESE DES POINTS FAIBLES DE BENDER DJEDID

- Bender Djedid a un plan stratégique, mais il n'est pas mis à jour
- Le manuel des procédures administratives et de gestion et les systèmes existants sont incomplets.
- L'organisation n'a pas un système, de gestion des subventions propre, mais il suit celui de ses partenaires de financement. L'organisation n'a pas d'outils d'évaluation des subventions. Aucune orientation n'est prévue pour les bénéficiaires de subventions de Bender Djedid. Il n'y a pas de système de suivi et de gestion des subventions.
- L'organisation n'a ni stratégie ni programme de plaidoyer.
- L'organisation n'a pas de stratégie ni de plan de Renforcement Institutionnel.

13. Recommandations

A la suite de l'évaluation de Benderdjedid, les résultats nous permettent de formuler les recommandations ci-dessous :

1. Actualiser le plan stratégique en tenant compte des politiques publiques et articuler les plans opérationnels de mise en œuvre avec le plan stratégique ;
2. Actualiser le manuel de procédures avec des chapitres sur la gestion des ressources humaines et la gestion du personnel ;
3. Elaborer un système et un manuel de gestion des subventions propre en s'inspirant des pratiques de gestion déjà expérimentées avec les partenaires de financement de Bender Djedid ;
4. Prendre en compte l'élaboration d'outils de gestion des subventions :
 - Instruments de suivi et d'évaluation des subventions ;
 - Orientation des récipiendaires de subventions de Bender Djedid.
5. Mettre en place une stratégie et un programme de plaidoyer sur les questions sociales et communautaires en phase avec les domaines d'intervention de Bender Djedid ;
6. Elaborer un plan de renforcement institutionnel de l'organisation avec une prise en compte d'une stratégie de renforcement des capacités des membres et du personnel, un plan de développement de l'ONG, un plan de consolidation des acquis.



1. Contexte

Le PRECAD s'aligne sur la vision Djibouti 2035 en mettant l'accent sur le pilier 2 « Bonne Gouvernance » et le pilier 4 « Consolidation du capital humain ». Il fournit à cet effet, une assistance technique pour atteindre les résultats suivants : (i) les Associations Djiboutiennes (AD) des secteurs de l'éducation et de la santé bénéficient d'une gestion plus performante ; (ii) les AD renforcent leurs capacités de promotion du genre, de l'accès aux services pour tous et de la protection des populations vulnérables, et (iii) Les AD évoluent dans un environnement plus favorable.

Le PRECAD a procédé à la sélection de 12 associations et organisations partenaires dans la mise en œuvre du projet : UNFD, Benderdjedid, ADIM, EVA, Al Fowza, Sounah Al Haya, Solidarité Féminine, Paix & Lait, UDC, Mouhbani, Toha et AADO. Il cherchera à renforcer leurs capacités techniques, organisationnelles et institutionnelles. A cet effet, le PRECAD dans une approche participative va initier avec les associations une évaluation rapide de chaque association in situ.

Les approches stratégiques du PRECAD seront basées sur l'intégration, l'appréciation, l'inclusion, l'équité, le respect des textes, la redevabilité et la participation. Ainsi le projet veillera à :

- 4) Intégrer des mécanismes de coopération, d'apprentissage et d'adaptation dans la gestion du programme (ex : plateformes consultatives, travail de retours en interne et des forums d'apprentissage) ;
- 5) Renforcer des partenariats constructifs entre les différents départements du MENFOP et les associations afin de faciliter leur intervention ;
- 6) Utiliser une approche systémique du renforcement des capacités pour mieux connecter les associations aux communautés qu'ils représentent, spécifiquement les APE, et les autres acteurs de l'éducation.

Les présents TDR présentent la 2^{ème} activité destinée aux associations et qui consiste à l'organisation au niveau de leur siège social une évaluation rapide sous forme d'une session d'autoévaluation avec l'accompagnement de facilitateurs du PRECAD.

2. Présentation de l'outil d'évaluation rapide des associations

Cet outil d'Evaluation Rapide des Associations (ERA) est élaboré pour appuyer les organisations de la société civile à mesurer leur niveau de capacités organisationnelles et technique. Il est adapté de l'outil d'évaluation des capacités organisationnelles (OECO) développé par le Projet de Renforcement Institutionnel FANIKISHA au Kenya. Il s'inspire et s'appuie sur les outils de renforcement institutionnel existants, tels que l'Outil d'Evaluation de Contrôle de Gestion (OECG), l'Outil de Gestion et de Pérennité Organisationnelle (OGPO), l'Outil d'Evaluation de la Gestion Financière (OEGFIN), QUICKSTART, l'Outil d'Evaluation des Capacités des Organisations de la Société Civile du Kenya élaboré par VIWANGO et l'Outil de Renforcement des Capacités Locales en Afrique Australe pour les Organisations de la Société Civile (RCL associations) et le Baromètre de Bonne Gouvernance (BBG) développé par FHI360 qui permet de mesurer le niveau de performance en gouvernance d'une entité, organisation ou collectivité territoriale pour ne citer que ceux-là.

L'outil est conçu pour assister les associations de la Société Civile (associations) de Djibouti à cerner, au moyen d'une approche participative, les domaines dans lesquels elles ont besoin d'appui, afin d'améliorer leur performance et ainsi, les habiliter à réaliser leurs objectifs. Il s'agit d'un instrument particulièrement adapté aux scénarios d'auto-évaluation où un facilitateur externe guide diverses parties prenantes d'une organisation, dans l'évaluation de leur propre institution par rapport au système organisationnel ou normes de processus mondiaux qui ont été jugés critiques à leur efficacité globale. L'évaluateur effectue aussi une triangulation des réponses sur la base d'un processus de revue de système sur le site, intervenant avant l'atelier.

3. Objectifs de l'Evaluation Rapide des Associations

1.1 Objectif général

Assister les associations de la Société Civile (associations) de Djibouti à cerner, au moyen d'une approche participative, les domaines dans lesquels elles ont besoin d'appui afin d'améliorer leur performance et ainsi, les appuyer dans la réalisation de leurs objectifs

1.2 Objectifs spécifiques

Il s'agit de :

6. Analyser les documents clés de l'organisation en rapport avec l'évaluation des capacités (ex : charte fondatrice, organigramme, manuel opérationnel...)
7. Observer et apprécier les systèmes organisationnels de l'association ;
8. Organiser un focusgroup d'une discussion ciblée sur l'association ;
9. Elaborer un rapport d'évaluation rapide.

4. Résultats attendus de l'atelier

- Le niveau de performance organisationnelle, technique et institutionnelle des 12 associations partenaires du projet est évalué ;
- Les gaps de performance organisationnelle, technique et institutionnelle des 12 associations partenaires du projet sont évalués ;
- Des recommandations pour l'assistance organisationnelle, institutionnelle et technique aux 12 associations partenaires du projet sont formulées.

5. Méthodologie

L'administration de cet ERA est la première étape du cadre de renforcement institutionnel du PRECAD et jette les bases de son assistance technique. Elle se fait à travers une approche triangulée combinant une revue des documents contextuels (étude documentaire), des interviews, des revues de système organisationnel et des discussions de groupe dirigées pour noter, de façon collective, les différents domaines de capacités. Il s'agit pour les participants de l'association de parvenir à un consensus, avec l'appui du facilitateur et en partant des résultats de l'étude documentaire et de la revue du système sur le site. L'évaluation se fait généralement selon les étapes suivantes :

1. **Etude documentaire** : Elle est faite sur le site comme hors site. La revue hors site est menée en premier lieu dans le cadre du processus de démarrage. Il est demandé aux associations de faire part des informations préliminaires qu'elles auraient à l'équipe pour qu'elle puisse apprendre le maximum possible sur elle à l'avance.

Le facilitateur demande à l'association de soumettre uniquement les documents qui sont en

rapport avec l'évaluation des capacités et qu'elle ne rechigne pas à partager par envoi électronique. Le facilitateur procède ensuite à une revue sur le site des documents qu'elle aura éventuellement jugés trop confidentiels ou trop volumineux pour envoi. Cet exercice permet également d'établir la disponibilité des documents, ainsi que leur application.

2. **Revue du système sur le terrain :**Le facilitateur observe et évalue les systèmes organisationnels appropriés, par rapport aux benchmarks techniques indiqués sur la liste de contrôle respective des systèmes et des documents. Le facilitateur procède également à des interviews des informateurs clés auprès des membres du personnel et des parties prenantes. Les interviews sont menées à l'aide de la liste de contrôle.
3. **Focus group de l'ERA :** Pour le deuxième jour de visite sur le site, Le facilitateur et l'association organisent un focus qui verra la participation des membres du personnel et des parties prenantes clés. Au cours de ce focus, Le facilitateur aide les parties prenantes à noter l'organisation à l'aide de l'outil ERA. Les résultats sont saisis et projetés sur une base continue avec les participants. L'utilisation d'un tableau de bord présentant les détails en temps réel est encouragée.
4. **Rapports :**Le facilitateur compile un rapport sur tous les éléments de l'évaluation. Le rapport énumèrera les pistes d'amélioration. Ce rapport sera partagé avec les responsables de l'association pour vérification et consensus. Il peut faire l'objet d'une restitution à l'interne ou avec un public élargi selon les modalités choisies par l'association.

Confidentialité :

Le facilitateur veillera à la confidentialité de toutes les informations des associations en rapport avec l'évaluation. Cela inclut les discussions sur l'organisation, les finances, le programme, les tables rondes, les questions à négocier et les autres informations traitées dans d'autres domaines d'intervention. Le facilitateur ne divulguera aucune de ces informations à des parties non autorisées. On entend par « partie non autorisée » toute personne extérieure à l'équipe du projet PRECAD. L'association est libre de récupérer toute information partagée avec le PRECAD sur demande. Le facilitateur informera l'association de ses obligations de confidentialité avant d'entamer l'évaluation.

5.1. Lieux de l'Evaluation Rapide des Associations (ERA)

Les ERA seront réalisées in situ au niveau du siège de chaque association. Il s'agit de faciliter la revue documentaire et des données secondaires (vérification sur pièce). Mettre à l'aise les participants dans une posture d'autoévaluation.

5.2. Mise en œuvre de l'Evaluation Rapide des Associations (ERA)

La tenue des ERA répond aux principes du PRECAD, à savoir l'inclusivité, la participation, l'intégration, l'appréciation. A cet effet, l'équipe du PRECAD va conduire l'activité en équipe pour la première semaine de juin avec les 3 associations BENDERDJEDID, Paix & Lait et UNFD avant de faire une répartition suivant les programmations qui suivent.

6. Calendrier de l'évaluation rapide des associations

La Session d'Orientation et d'Information des Associations a permis de dresser un calendrier d'exécution conçu par les représentants des associations avec l'appui du PRECAD. L'évaluation rapide sera effectuée durant le mois de Juin et Juillet. Le planning provisoire se présente comme suit :

Associations	Juin 2019				Juillet 2019			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1. AADO								
2. ADIM								
3. Al Fowza								
4. Benderdjedid								
5. EVA								
6. Mouhbani								
7. Paix& Lait								
8. ASF								
9. Sounah Al Haya								
10. Toha								
11. UDC								
12. UNFD								
Légende  Evaluation Rapide des Associations (ERA)  Restitution Evaluation Rapide des Associations (RERA)								

7. Présentation de l'Evaluation Rapide des Associations (ERA)

7.1. Critères d'Evaluation Rapide des Associations (ERA)

L'association aura à évaluer de manière rapide ses capacités organisationnelles, institutionnelles et techniques avec une approche participative, inclusive et appréciative. Il ne s'agit pas de démontrer une faiblesse coupable ou une situation de méfiance ou d'accusation quelconque. Il s'agit plutôt d'appuyer l'association à faire une autoévaluation objective pour apprécier la situation et la réalité actuelle dans laquelle elle se trouve afin d'entamer des correctifs nécessaires basés sur le renforcement des capacités par la formation, le coaching, le mentorat et l'assistance technique si nécessaire. Il ne s'agit surtout pas de désigner un coupable ou d'invectiver, mais d'arriver à regarder « le miroir » de l'ERA pour voir les gaps et les progrès réalisés. Dix critères seront utilisés pour réaliser l'ERA :

1. La gouvernance
2. La planification organisationnelle et la mobilisation de ressources

3. La gestion financière
4. La gestion de subventions
5. La gestion des ressources humaines et des changements
6. L'information & la communication
7. Le management des projets
8. Le plaidoyer, le réseautage et la formation d'alliances
9. Le renforcement des capacités institutionnelles et la gestion des changements
10. Le Suivi/évaluation, le rapportage et la gestion des connaissances.

Le tableau ci-dessous présente les critères et sous critères d'évaluation rapide des associations :

CRITERES	SOUS-CRITERES	SCORES
1. Gouvernance	1. Constitution de l'organe exécutif	
	2. Fonctionnement de l'organe exécutif	
	3. Développement de l'organe exécutif	
2. Planification organisationnelle et la mobilisation de ressources	1. Planification organisationnelle	
	2. Mobilisation des ressources	
3. Gestion financière	1. Politiques et procédures financières	
	2. Comptabilité et tenue des dossiers	
	3. Systèmes de contrôles internes	
	4. Achats et acquisitions	
	5. Paie	
	6. Rapports financiers	
	7. Gestion de la caisse et de la banque	
	8. Audit	
	9. Gestion des actifs et du patrimoine	
	10. Administration	
4. Gestion de subventions	1. Gestion et planification de subventions	
	2. Administration	
	3. Suivi de subventions	
	4. Gestion de sous-subventions	
	5. Cadre d'appui au Renforcement Institutionnel des bénéficiaires de subventions	
5. Gestion des ressources humaines et des changements	1. Manuel de politiques et de procédures RH	
	2. Structure organisationnelle et fiches de poste	
	3. Fonction et capacité en RH	
	4. Données RH et dossiers du personnel	
	5. Formation et développement du personnel	
	6. Gestion de la performance	
	7. Salaires et avantages	
6. Information & la communication	1. Stratégie et planification	
	2. Marquage des publications	
	3. Gestion des communications internes	
	4. TIC et nouveaux systèmes médiatiques	
	5. Relations publiques	
	6. Gestion des dossiers et documentation	
7. Management des projets	1. Stratégie et planification	
	2. Marquage des publications	
	3. Gestion des communications internes	
	4. TIC et nouveaux systèmes médiatiques	

CRITERES	SOUS-CRITERES	SCORES
	5. Relations publiques	
	6. Gestion des dossiers et documentation	
8. Plaidoyer, le réseautage et la formation d'alliance	1. Plaidoyer	
	2. Réseautage et la formation d'alliances	
9. Renforcement des capacités institutionnelles et la gestion des changements	1. Disposition au renforcement institutionnel (RI)	
10. Suivi/évaluation, le rapportage et la gestion des connaissances	1. Planification du S&E	
	2. Collecte et gestion des données	
	3. Analyse et exploitation des données	
	4. Qualité des données	
	5. Rapports sur le projet	
	6. Gestion des connaissances	
	7. S&E et supervision des organisations sous reportage	

