USAID | SENEGAL
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Outil d'Evaluation des Capacités Organisationnelles (ECO)

USAID | SENEGAL
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Approche de renforcement des capacités organisationnelles

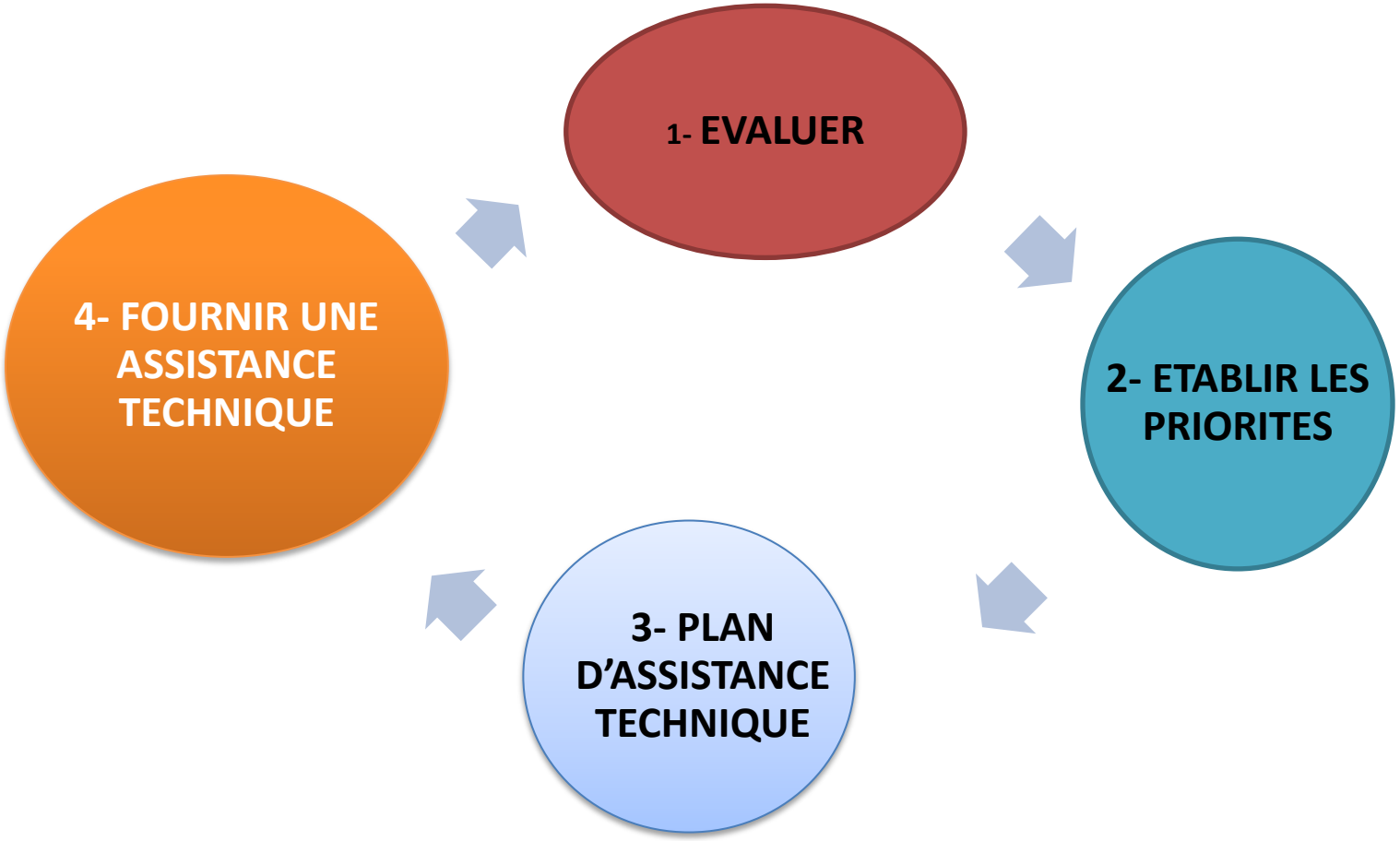
- **Processus cyclique qui comprend l'évaluation, la hiérarchisation, la planification et la fourniture d'une assistance technique (AT).**

- **Des évaluations régulières suivies d'une assistance personnalisée,**

- **Les domaines où l'organisation a enregistré ses notes les plus faibles.**

USAID | SENEGAL
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Approche de renforcement de la capacité organisationnelle



USAID | SENEGAL
FROM THE AMERICAN PEOPLE

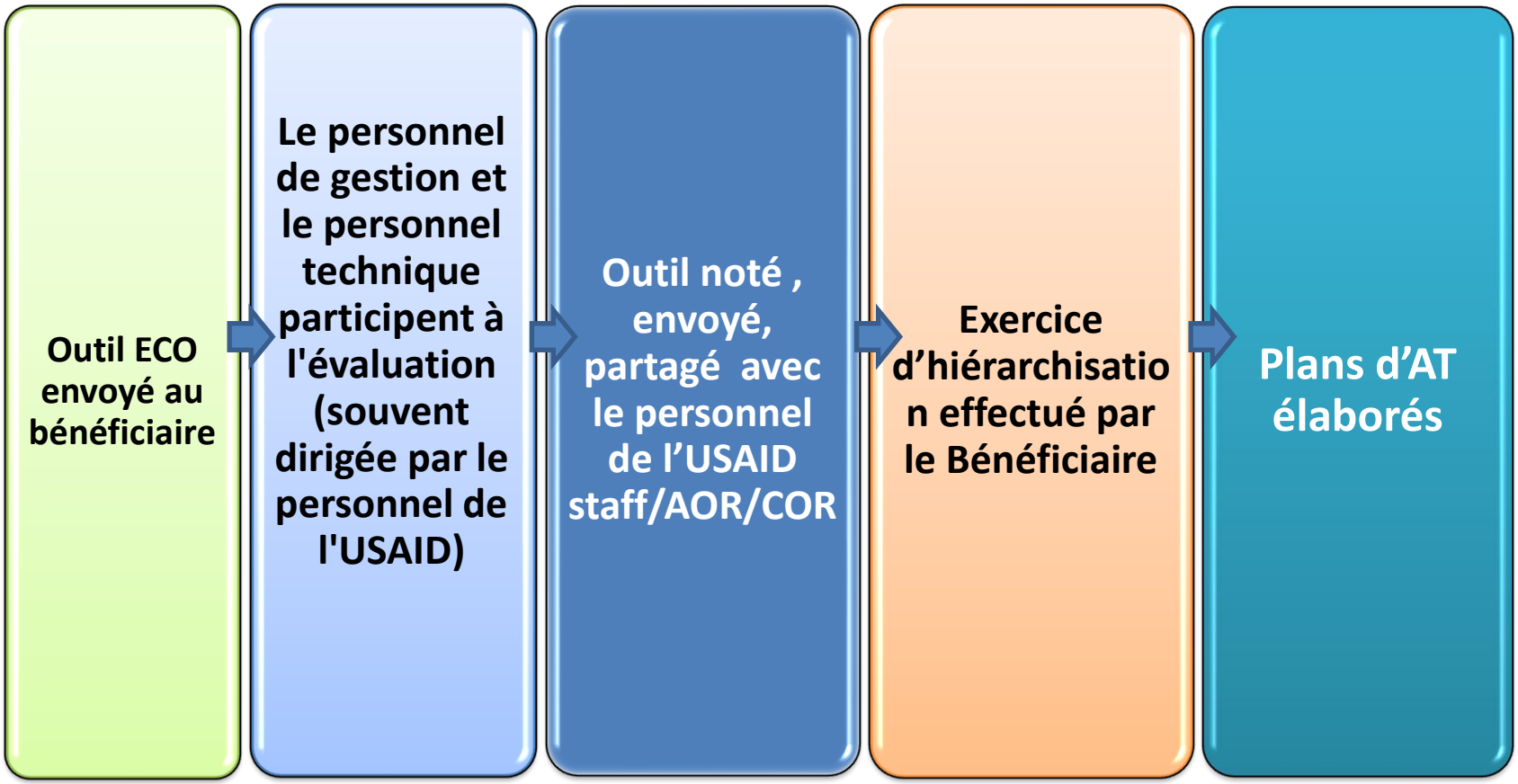
Processus d'évaluation des capacités

- L'outil est envoyé aux partenaires à des fins d'examen et pour leur permettre de préparer des sources pertinentes de vérification;

- USAID, en collaboration avec le personnel de ses partenaires, participera à un exercice d'hiérarchisation afin d'identifier les lacunes majeures

USAID | SENEGAL
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Processus d'évaluation des capacités



USAID | SENEGAL
FROM THE AMERICAN PEOPLE

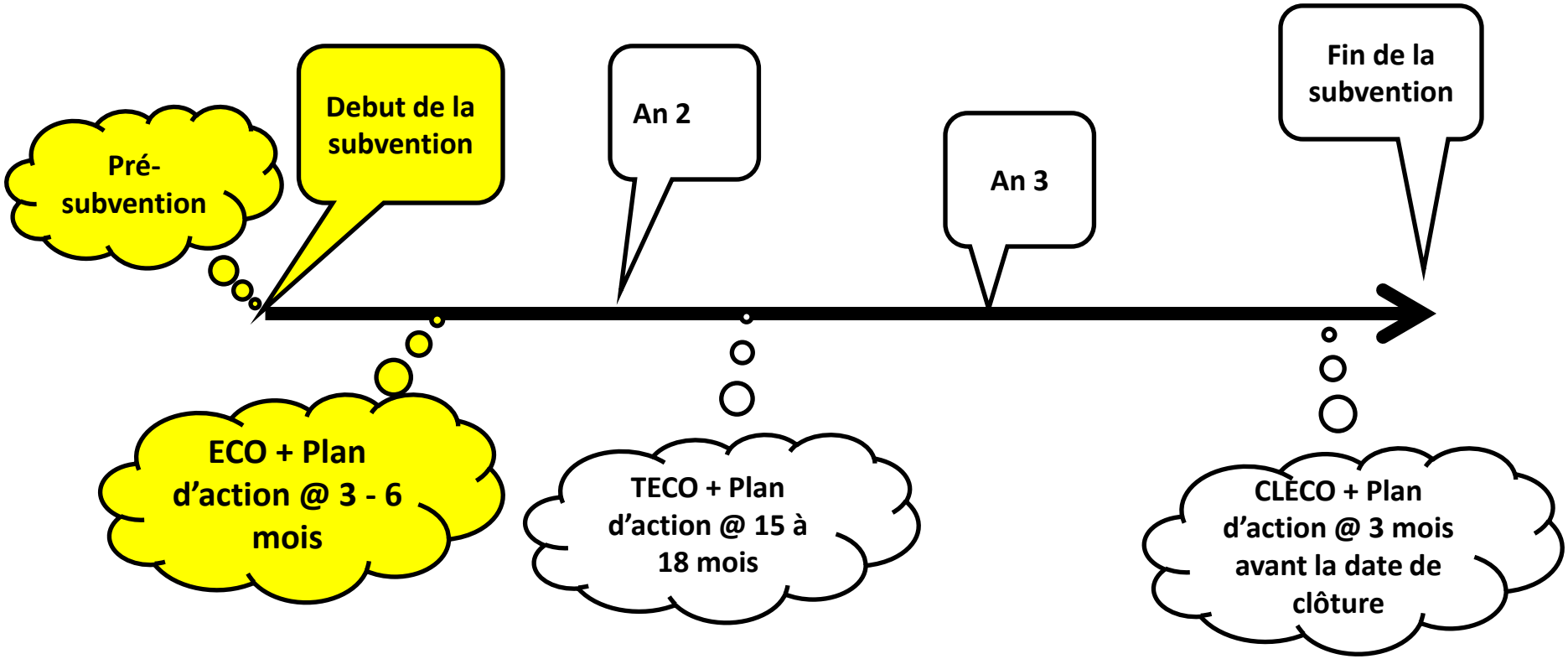
Outil d'évaluation des capacités organisationnelles

L'outil ECO aide les partenaires à mesurer leurs capacités de manière participative. Il a permis aux partenaires de répondre aux questions suivantes:

- **Où en sommes-nous?**
- **Quel niveau voulons-nous atteindre?**
- **Comment pouvons-nous y arriver?**
- **De quel soutien avons-nous besoin et à quel moment nous le faut-il?**

USAID | SENEGAL
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Délai d'évaluation de la capacité organisationnelle



Plans d'action - OD & AT - Encadrement - Partenariat - Mentorat

USAID | SENEGAL
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Outil d'évaluation de la capacité organisationnelle

L'outil d'évaluation comprend 8 sections dont chacune a plusieurs sous-sections.

1. **Gouvernance**
2. **Administration**
3. **Gestion des ressources humaines**
4. **Gestion financière**
5. **Gestion organisationnelle**
6. **Gestion de programmes**
7. **Gestion de la performance du projet**
8. **Leadership et dynamique d'équipe**

USAID | SENEGAL
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Exemple de section de l'outil ECO adapté

Section	Sous-section	Type (Générale ● Gouvernement des Etats-Unis ★ Avant adjudication ☑)
1. Gouvernance	1.1. Vision/Mission	●
	1.2. Structure organisationnelle	●
	1.3. Composition et responsabilités du Conseil d'administration	●
	1.4. Statut juridique	●
	1.5. Planification de la relève	●
2. Administration ☑	2.1. Politiques, procédures et systèmes opérationnels	●
	2.2. Politiques et procédures relatives aux déplacements	★
	2.3. Passation de marchés	★ ☑
	2.4. Contrôle des immobilisations	★ ☑
	2.5. Etiquetage et marquage	★
3. Gestion des ressources humaines ☑	3.1. Descriptions de postes	●
	3.2. Recrutement et rétention du personnel	●
	3.3. Niveaux de dotation en personnel	●
	3.4. Politiques de gestion du personnel	★
	3.5. Gestion du temps du personnel	★ ☑
	3.6. Documents relatifs aux profils professionnel et salarial des membres du personnel	★ ☑
	3.7. Salaires et avantages du personnel	★
	3.8. Gestion des performances du personnel	●
	3.9. Volontaires et stagiaires	●

USAID | SENEGAL
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Exemple de section de l'outil ECO adapté

GESTION DES RESOURCES HUMAINES				
	Capacité Faible	Capacité de base	Capacité moyenne	Capacité forte
3.1	1	2	3	4
Description de postes ●	L'organisation n'a pas de description de poste/tache pour son personnel, les volontaires ainsi que les stagiaires	L'organisation a des descriptions de poste/tache mais le personnel, les volontaires et stagiaires n e les connaissent pas ou n'ont pas de copies. Les sections clés n'ont pas toutes de description de poste .	L'organisation a des descriptions de poste/tache claires ; le personnel, les volontaires et stagiaires ont des copies ou y ont accès , les description s de poste couvre nt toutes les sections clés . Cependant , ces descriptions ne sont pas respectées , réévaluées et mises à jour.	L'organisation a des descriptions de postes/taches ; le personnel, les volontaires et stagiaires ont des copies ou y ont accès . Les descriptions de postes compren nent tous les aspects essentiels, sont respectées/ acceptées, revu es et mis es à jour. L'organisation et tout le personnel ont des descriptions de postes dans leurs dossiers.
3.2	1	2	3	4
Recrutement et rétention ●	L'organisation n'a aucune directive o u approche efficace pour le recrutement et/ou la rétention des cadres en place.	L'organisation a quelques directives de recrutement mais elles ne sont pas appliquées ou suivi es systématiquement et le personnel des ressources humaines n'a pas été formé/orie nte à leur application. Et/ou l'organisation a quelques mécanismes de rétention du personnel, mais n'effectue pas des interviews de départ, ne garde pas les informations sur le personnel en partance ou n'offre pas d'opportunités d'avancements de carrières	L'organisation a des directives claires de recrutement et le processus est transparent, mais les directives ne sont systématiquement appliquées. Le personnel des ressources humaines n'a pas été formé et/ou orienté à l'application des directives. L'organis ation a de bons mécanismes de rétention du personnel, d'interview de départ, garde les informations sur le personnel en partance et offre des opportunités d'avancement de carrière.	L'organisation a des directives claires de recrutement et le processus est transparent, les directives sont systématiquement appliquées et le personnel des ressources humaines a été formé et/ou orienté à l'application des directives. L'organisation a des mécanism es de recrutement efficaces qui sont revus et régulièrement modifié s. Des interviews de départ sont menées et l'information sur le personnel en partance est gardée. Les opportunités d'avancement de carrière sont disponibles.

GESTION DES RESOURCES HUMAINES				
	Capacité Faible	Capacité de base	Capacité moyenne	Capacité forte

USAID | SENEGAL
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Comment aider les partenaires à comprendre l'outil ECO?

- Veiller à ce que les partenaires <u>dirigent</u> le processus et <u>s'approprient</u> les résultats
- S'assurer que les personnels concernés des partenaires utilisent ECO
- A partir des réponses données, essayer de tirer le maximum d'informations en posant des questions et en demandant des justificatifs
- Veiller à ce que l'équipe de facilitateurs de l'USAID soit multidisciplinaire

Exemple

Structure organisationnelle	1	2	3	4
●	L'organisation n'a pas de structure formelle, les différents départements ne sont pas identifiés, les responsabilités clés ne sont pas clairement définies et/ou les fonctions ne sont pas claires	L'organisation a une structure organisationnelle de base avec des responsabilités départementales et/ou des voies hiérarchiques adéquates ; les mécanismes de communication entre les différents départements et/ou fonctions clés ne sont pas assez clairs	L'organisation a une bonne structure organisationnelle qui est en liaison avec ses mission/buts; les rôles et responsabilités des départements et/ou fonctions sont clairement définis et appropriés	L'organisation a une bonne structure organisationnelle qui est en liaison avec ses mission/buts ; les rôles et responsabilités des départements et/ou principales fonctions sont bien définis et appropriés; les mécanismes de communication et de coordination entre les différents départements et/ou fonctions clés sont appropriés et fonctionnels

Le partenaire dit: « Nous sommes quatre (4). Notre groupe est très bien organisé »

Questions de suivi que l'USAID pourrait éventuellement poser :

- **Pouvez-vous nous montrer un organigramme?**
- **Tous les membres de l'organisation connaissent-ils cet organigramme/structure d'organisation?**
- **La structure actuelle permettra-t-elle à l'organisation de fonctionner efficacement? Est-ce l'avis de tout le monde?**
- **Autres …**

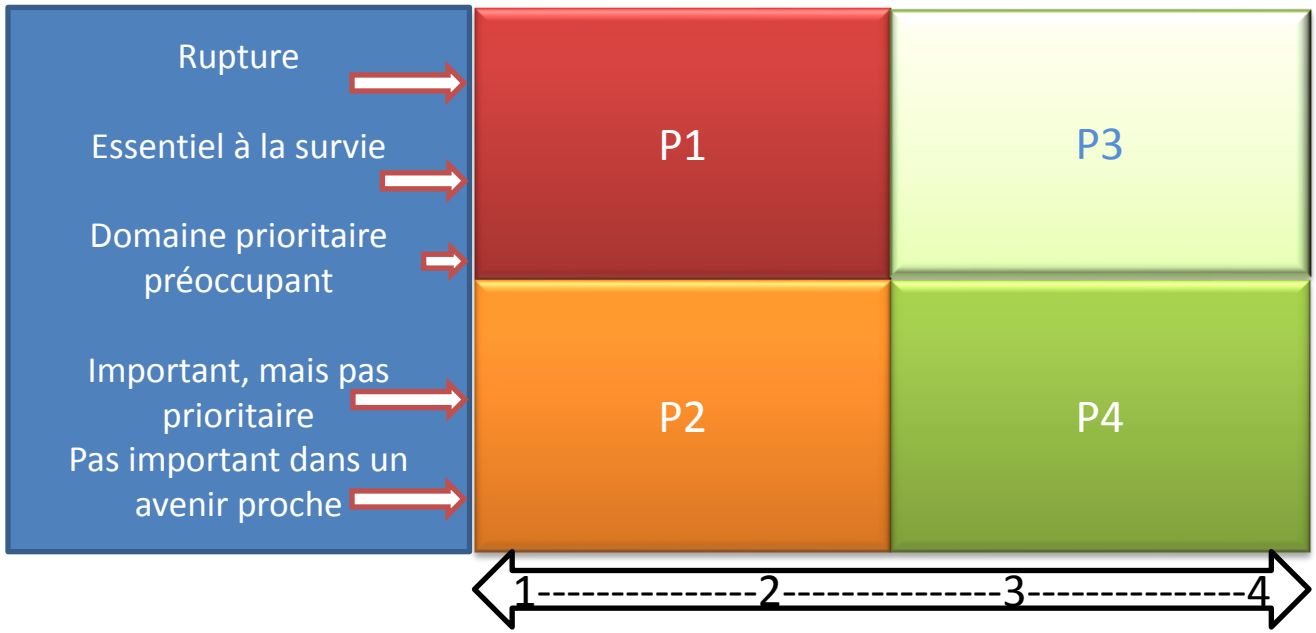
USAID | SENEGAL
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Exercice de priorisation de l'AT

- **P1: Il s'agit des questions de priorité absolue sur lesquelles il convient de se pencher parce que l'organisation a enregistré ses notes les plus faibles à ce niveau. La survie de l'organisation dépend de la résolution de ces questions.**
- **P2: Il s'agit des questions pour lesquelles la note de l'organisation est faible, mais qui ne sont pas « essentielles à sa survie». Elles sont donc toujours importantes, mais se situent à un niveau de priorité légèrement inférieur à celui de P1.**
- **P3: Il s'agit de questions pour lesquelles la note de l'organisation est élevée, mais qui sont toujours considérées comme « essentielles à la survie » de l'organisation. Elles sont donc toujours importantes, mais se situent à un niveau de priorité légèrement inférieur à ceux de P1 et de P2.**
- **P4: Il s'agit de questions pour lesquelles la note de l'organisation est élevée et qui sont considérées comme étant «non prioritaires» ou « sans importance pour nous dans un avenir proche ». Ces questions sont les moins prioritaires et par conséquent les moins susceptibles d'être incluses dans le plan d'AT.**

Exercice de priorisation de l'AT

DOMAINE PRIORITAIRE



USAID | SENEGAL
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Plan d'assistance technique

ACTION PLAN

	Risk	Findings	Recommendation	Person responsible for implementation	Planned Imp. Date	Area	Imp? Yes/ No/ Partially	Corrective Actions What was done to implement recommendation?	If not implemented, does risk still exist (If no please explain)
1	Medium	While a booklet containing the organization's vision and mission statement was shared with USAID, there was uncertainty on the part of the SYAFD team when it came to explaining the organization's vision and mission as well as the lines of reporting of employees dues to the lack of an organogram. According to the SYAFD Coordinator, the Board does not meet regularly, and the organization lacks succession planning.	SYAFD should conduct a small training on its mission/vision statement and develop an organogram with clear roles and responsibilities as well as lines of reporting. Regular meetings with the Board should be held, at least semi-annually.	Mr Bacary Sane		Governance			
2	High	There is a lack of written policies and procedures around general office procedures, hiring of consultants, advance and reconciliation practices (especially concerning travel), non-expendable equipment policy, and branding strategy.	SYAFD should develop clear organizational policies and procedures, document them in a manual of procedures, share the policies and procedures, and implement them throughout the organization. The manual should include the following headings: - Financial Management Procedures - Human Resources - Procurement - Inventory and Asset Management - Travel Policy - Governance Structure	Mr Bacary Sane		Procurement and Authorisation of Expenditures			

To be completed by Grantee and Reviewed by AOTR

To be completed by Grantee and Reviewed by AOTR

To be completed by AOTR and Financial Analyst

USAID | SENEGAL
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Discussions en table ronde

Les sujets à aborder peuvent comprendre:

1. **Difficultés rencontrées dans le passé avec l'outil ECO**
2. **Avantages du processus – suivi continu**
3. **Domaines d'amélioration**
4. **Gestion des ressources (internes à l'USAID) pour assurer le suivi de l'outil ECO**
5. **Assistance technique relative à l'ECO**
6. **Comment l'enquête pré-subvention s'inscrit-elle dans ce processus**
7. **Langage ECO utilise dans le cadre de la subvention**
8. **Composition de l'équipe de l'USAID chargée de la facilitation**
9. **Autres...**

USAID | SENEGAL
FROM THE AMERICAN PEOPLE

FIN
JE VOUS REMERCIE