

WACSeries Op-Ed
No. 7 - Mai 2020

Comment améliorer votre efficacité organisationnelle : Un guide pour les organisations communautaires

Par Charles Kojo Vandyck



CORONA
STRATEGY

AUTEUR



Charles est à la tête du département de renforcement des capacités de l'Institut de la société civile de l'Afrique de l'Ouest (WACSI). Charles a plus de 10 ans d'expérience dans le développement international et les questions de justice sociale en Afrique. Charles a été président fondateur du conseil d'administration d'Innovation for Change (i4C) -Hub Afrique, ainsi que membre fondateur du Consortium international pour la fermeture de l'espace civique (iCon), une initiative du Center for Strategic and International Studies (CSIS) à Washington. DC.

Charles est actuellement membre du conseil d'administration Board (Coordination Collective) d'Africans Rising. Il est un Membre de la Development Studies Association, United Royaume. Charles est boursier de l'Université de Stanford 2017 pour Leaders à but non lucratif et entraîneur certifié de mobilisation des ressources pour le changement.

Équipe Editoriale

Jimm Chick Fomunjong - Chef, Département Gestion des Connaissances, WACSI

Christian Elongue - Charge de Programmes, Département Gestion des Connaissances, WACSI

À propos de WACSI

L'Institut de la Société Civile de l'Afrique de l'Ouest (WACSI) a été créé par l'Initiative de la Société Ouverte de l'Afrique de l'Ouest (OSIWA) pour renforcer les capacités institutionnelles et opérationnelles de la société civile dans la région. WACSI est également un centre de référence pour la formation, la recherche, la documentation, le partage d'expérience et le dialogue politique pour les organisations de la société civile en Afrique de l'Ouest.

À propos des WACSERIES

Les WACSeries sont des périodiques d'analyse sur des thèmes d'actualité et les enjeux pertinents pour l'Afrique de l'Ouest. Ces articles fournissent aux experts, chercheurs et praticiens un espace pour réfléchir, analyser les questions et débats émergents et faire des recommandations pertinentes.

Les WACSeries Op-Eds sont des articles stimulants et attrayants sur le plan intellectuel qui fournissent des réflexions critiques et des analyses sur des questions relatives à la société civile et au développement en Afrique de l'Ouest.

Objectifs des WACSERIES

- Sensibiliser sur des questions clés en Afrique de l'Ouest ;
- Susciter des débats sur ces questions ;
- Proposer des recommandations sur la participation de la société civile dans le plaidoyer;
- Fournir des recommandations aux décideurs.



Comment améliorer votre efficacité organisationnelle : Un guide pour les organisations communautaires

Copyright WACSI 2020

Tous les droits sont réservés. Aucune partie de ce rapport ne peut être utilisée ou reproduite de quelque manière que ce soit sans l'autorisation écrite de l'Institut, sauf dans le cas de brèves citations contenues dans des articles critiques et des comptes rendus. L'Institut demande que les informations contenues dans ce rapport soient enregistrées auprès d'eux à des fins d'évaluation d'impact.

Avertissement:

WACSI n'accepte aucune responsabilité quant à la pertinence des documents soumis par les contributeurs de cette publication. WACSI n'assume aucune responsabilité pour les erreurs ou les inexactitudes. Les contributeurs acceptent toute responsabilité pour les opinions exprimées. L'utilisation de ce rapport de recherche constitue une acceptation et une compréhension de ces dénis de responsabilité.

Pour plus d'informations, écrivez à:

**Institut de la société civile d'Afrique de l'Ouest
N°9 Bamboo Street, East Legon P.O. Box AT 1956, Achimota Accra, Ghana
Courriel: research@wacsi.org Tel: +233 (0) 302 550 224**

Citer:

Malo I., Bassey D. (2020). L'effet catalytique des OSC sur l'économie nigériane: Le cas du secteur de l'énergie, Institut de la société civile d'Afrique de l'Ouest, Accra, Ghana.

Pour contribuer à ce publication,
contact : research@wacsi.org
+233(0)501440545



Introduction

La pandémie de COVID-19 (Coronavirus) a posé des défis inédits à la santé organisationnelle des organisations communautaires, en particulier dans les pays du Sud. Les OC sont des parties prenantes importantes du système de santé publique car elles fournissent de nombreux services d'intervention liés au COVID-19, souvent très appréciés, aux membres de leurs communautés. La pandémie de coronavirus a étendu et accru les complexités liées aux opérations et à l'orientation stratégique de la plupart des organisations communautaires. Par conséquent, les préoccupations relatives à la capacité de durabilité des organisations communautaires sont devenues essentielles, car elles ont des implications importantes pour la réalisation des objectifs de développement durable.

Cet article d'opinion se concentrera sur l'impact de la pandémie de coronavirus et sur l'évolution des priorités des bailleurs de fonds concernant l'état du secteur de la société civile dans le contexte socio-économique actuel du « corona » et sur l'importance que revêt la création d'une viabilité à long terme pour les dirigeants des organisations communautaires. Cet article se con-

centrera également sur les stratégies réalistes de mise en œuvre d'un plan de durabilité à long terme dans le cadre d'une crise et sur la manière de maintenir ses résultats au-delà de la crise.

J'ai reçu, au cours des mois de mars et avril 2020, de nombreuses demandes de la part d'organisations communautaires qui souhaitaient obtenir des conseils sur la manière dont elles pouvaient adapter leurs stratégies et diversifier leurs sources de financement afin de relever les défis liés à la pandémie de COVID-19. Leur principale préoccupation était de savoir comment assurer la viabilité à long terme de leurs organisations, étant donné que leurs sources de financement sont gravement affectées par la pandémie COVID-19.

Compte tenu de ces importantes demandes, j'ai décidé d'y répondre par le biais de cet article d'opinion. Ce document porte essentiellement sur la manière de modifier un plan stratégique à long terme pour surmonter une crise et sur l'importance d'affiner votre structure organisationnelle et vos méthodes de travail



1- LE MOMENT D'UNE STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE EST VENU !

Si votre organisation ne dispose pas d'un plan stratégique, c'est le meilleur moment pour envisager d'élaborer un plan qui servira de guide à votre organisation au cours des 3 à 5 prochaines années. Que ce soit maintenant ou jamais, l'absence d'un tel plan aura certainement un effet négatif sur la survie de votre organisation. Un plan stratégique servira de feuille de route essentielle qui vous aidera à naviguer dans un avenir incertain. Malheureusement, il existe une idée fausse selon laquelle la planification stratégique est un processus de réflexion lourd qui ne produit aucun résultat concret et immédiat. Cette idée fausse doit changer car la pandémie a fourni un scénario où la réflexion et l'action intentionnelles doivent devenir la norme et non l'exception.

1.1 Repenser votre vision et votre mission

Une autre action importante consiste à réfléchir à la pertinence de la vision de votre organisation. Les questions suivantes peuvent aider à orienter le processus de réflexion : (1) Où envisagez-vous votre organisation à l'avenir ? (2) Où voulez-vous que votre organisation soit dans 3 à 5 ans ? Cela vous permettrait de dévelop-

per un modèle pour votre organisation qui répondrait rapidement au contexte turbulent actuel et d'évaluer sa pertinence dans son orientation future.

Un élément essentiel de la planification stratégique en cas de crise est que vous sachiez clairement si la mission de votre organisation demeure pertinente. Les questions suivantes doivent être approfondies (1) Le mandat de votre organisation est-il toujours pertinent ? (2) Le public cible de votre organisation a-t-il encore besoin de votre soutien ? (3) Comment votre organisation devrait-elle engager et influencer son public en ces temps difficiles ? (4) Votre organisation doit-elle modifier sa structure et ses méthodes de travail ?

La clarté sur ces questions pertinentes est importante non seulement pour la gouvernance interne et une direction efficace, mais aussi pour vous permettre de communiquer sur les actions menées par l'organisation pour surmonter les contraintes imposées par la crise aux bailleurs de fonds potentiels, tant internationaux que nationaux, aux parties prenantes, aux membres du conseil d'administration et au personnel.

Le processus de révision, d'affinement et de définition de votre vision et de votre mission aide votre organisation à prendre de meilleures décisions concernant les programmes et les services qu'elle pourrait fournir pendant la crise et à l'avenir. Par exemple, si votre organisation est sur le point d'obtenir une subvention qui pourrait lui permettre d'ajouter de nouveaux programmes et services. Toutefois, la subvention ne prévoit pas de dépenses opérationnelles pour la mise en œuvre de ces programmes, mais uniquement des fonds programmatiques, votre organisation devrait évaluer si les programmes correspondent à sa mission, en particulier en ces temps incertains. La direction de l'organisation peut décider que la subvention n'est pas la mieux adaptée dans le contexte actuel.

D'après mon expérience, l'un des plus grands défis que les organisations communautaires devront relever est la tentation de courir après le « dollar » même si ce dernier ne correspond pas au mandat de l'organisation afin de survivre en ces temps troublés. Cependant, il est impératif qu'en période de crise, les OC ne se laissent pas distraire par la poursuite d'objectifs qui ne sont pas dans leur créneau ou qui ne sont pas essentiels à la mission.



1.2 Mener une auto-évaluation organisationnelle authentique

L'un des principaux défis que devront relever de nombreuses organisations est leur incapacité à avoir en interne des conversations et des réflexions sur leurs forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) lorsqu'elles élaborent leurs plans de réponse aux crises. L'objectif de l'analyse FFOM est d'aider une organisation à comprendre son état et sa position actuels. Une analyse FFOM permettrait à une organisation de déterminer où se situent les lacunes.

1.3 Votre OC dispose-t-elle d'une structure organisationnelle appropriée ?

Par conséquent, l'aptitude et la capacité d'une organisation à réussir dans cette période de crise dépendent largement des réflexions et des actions stratégiques qui seront menées, en tenant compte des lignes directrices suivantes :

Vision - où allez-vous ?

Mission - qui êtes-vous ?

Valeurs - quels sont vos principes fondamentaux ?

Buts - quels sont les objectifs stratégiques de haut niveau de votre organisation ?

Objectifs - quelles sont les stratégies spécifiques à mettre en œuvre pour atteindre les buts de votre organisation ?

Tactiques - quelles sont les actions spécifiques à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de votre organisation en période de crise et d'après-crise ?

2- VOTRE OC DISPOSE-T-ELLE D'UNE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE APPROPRIÉE ?

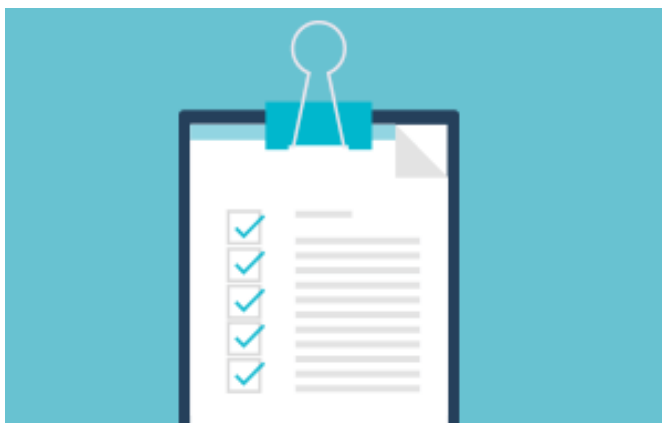
La deuxième action essentielle est l'importance de redéfinir clairement votre structure organisationnelle et vos méthodes de travail. La redéfinition de votre structure organisationnelle et de vos méthodes de travail doit être effectuée de manière ciblée et périodique. Étant donné que le Coronavirus a révélé la possibilité de travailler à distance et dans le cadre de protocoles de distanciation physique, il est important que les organisations explorent la possibilité de conserver les options de travail à distance dans leur mode de fonctionnement organisationnel, d'où le besoin de définir une structure qui s'adapte convenablement à cette nouvelle dynamique opérationnelle sans aucune ambiguïté.

La façon dont vous structurez votre OC pour répondre à une crise, y compris la question de savoir qui rend compte à qui et qui a le pouvoir de prendre des décisions, peut affecter son efficacité et son moral. Une structure qui n'indique pas clairement où se situe l'autorité peut laisser les membres du personnel perplexes quant à savoir vers qui se tourner pour obtenir des directives et des autorisations.

Il est important qu'une organisation porte périodiquement un regard critique sur sa structure, en particulier sur la manière dont elle doit travailler et s'engager avec ses parties prenantes internes et externes. Cela devient encore plus essentiel en période de crise, c'est pourquoi la pandémie de COVID-19 offre aux organisations communautaires l'occasion d'évaluer la pertinence et l'efficacité de leurs structures actuelles. Cet exercice peut nécessiter une révision complète de la structure actuelle ou de simples adaptations vitales pour disposer de la structure requise qui permet à l'organisation de répondre à la crise tout en se repositionnant pour en sortir plus forte, meilleure et éventuellement plus grande. Si cela n'est pas fait délibérément, l'organisation pourrait être confrontée à des défis opérationnels complexes, tels que le manque de financement et de personnel.

Une organisation doit déterminer si elle dispose du personnel et des bénévoles dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs et répondre efficacement aux défis

posés par la crise. Un aspect essentiel de l'affinement de votre structure organisationnelle consisterait également à évaluer si certaines fonctions opérationnelles peuvent être externalisées. Par exemple, les fonctions qui peuvent être externalisées pourraient être les communications, les médias sociaux et l'engagement dans les médias traditionnels. Une organisation doit déterminer si elle doit assumer toutes ces tâches par elle-même ou si elle peut engager des personnes ressources ou des organisations sœurs partenaires pour les exécuter. Les organisations doivent également réfléchir à l'efficacité avec laquelle elles pourraient utiliser des bénévoles par rapport au personnel rémunéré, en particulier en ces temps difficiles. Parfois, il existe des activités à court ou moyen terme que les bénévoles pourraient entreprendre à la place du personnel rémunéré, en particulier dans un contexte de crise. Il est essentiel que les organisations ciblent des volontaires qualifiés qui peuvent aider à distance à réaliser des aspects des projets et des programmes pour lesquels une organisation ne dispose pas des compétences nécessaires ou dont le recrutement d'un personnel à temps plein peut s'avérer coûteux. Cela pourrait contribuer à réduire les coûts en ressources humaines sans sacrifier les résultats qualitatifs.



3- L'ORGANISATION A-T-ELLE LES BONNES POLITIQUES ?

En outre, les organisations doivent constamment évaluer le bien-être de leur personnel et leurs stratégies de gestion des performances. Si vous ne disposez pas d'une structure organisationnelle formalisée, d'une politique de bien-être du personnel et d'un système de gestion des performances, il est impératif de disposer d'un mécanisme qui permette à l'organisation de répondre efficacement et rapidement aux besoins de bien-être et aux performances de votre personnel.

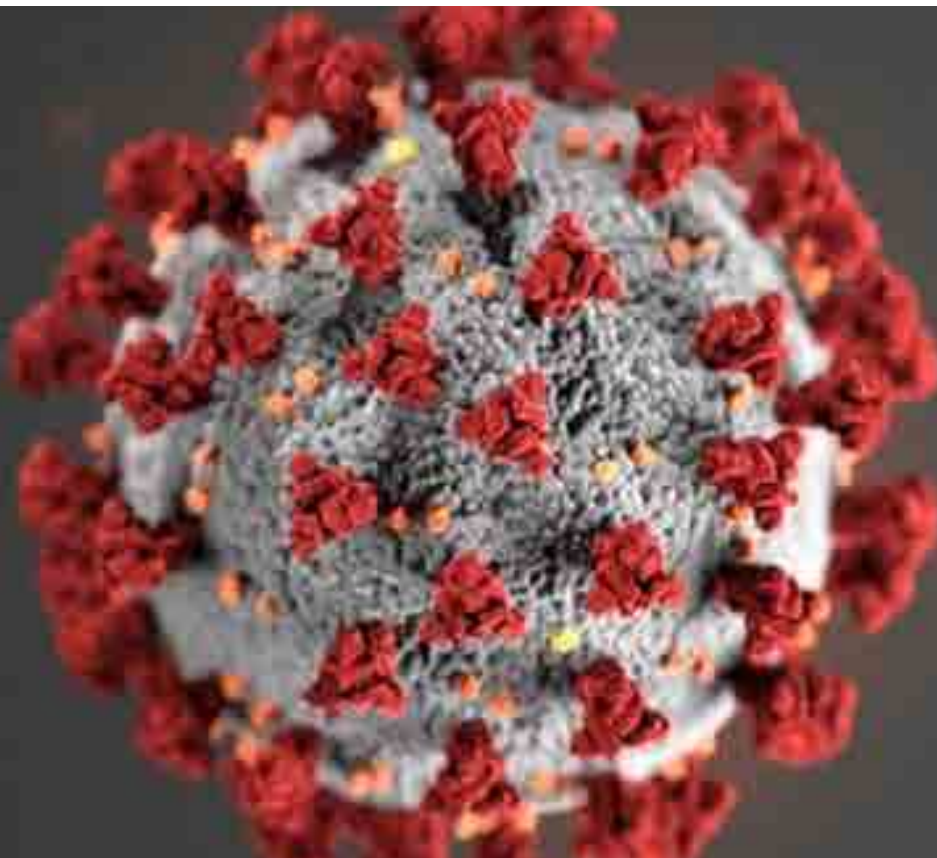
Le caractère continu de la circonférence de chacun des cercles représente la solidité de chacune de ces composantes de l'organisation ; la stratégie, les politiques appropriées et la structure organisationnelle. Le chevauchement des bulles met également en évidence la manière dont la stratégie, les politiques et la structure s'influencent mutuellement et le besoin de cohérence au fur et à mesure de leur élaboration et de leur mise en œuvre. Les organisations qui peuvent maintenir une structure, des politiques et une stratégie harmonieuses et bien équilibrées seront plus à même de survivre pendant et après la crise que les organisations qui font preuve de défauts ou de lacunes dans leur stratégie, leur structure et leurs bulles politiques.

4- RÉDUIRE AU MINIMUM LA CHARGE DES RESSOURCES DE L'ORGANISATION

Une organisation peut également envisager de partager ses ressources avec d'autres organisations. Par exemple, vous pouvez avoir deux autres organisations communautaires dans un bâtiment et décider de partager un professionnel de l'accueil qui peut répondre aux appels téléphoniques et recevoir des visiteurs pour les trois différentes organisations. Cela pourrait aider votre organisation à devenir plus rentable et plus prudente.

Une autre approche importante consiste à promouvoir la formation croisée afin de garantir que tout ce qui est appris par un membre du personnel soit transféré et institutionnalisé au sein de votre organisation. Cela permet d'éviter que des connaissances essentielles ne soient pas transférées en cas de départ d'un membre du personnel.

Une occasion en or que COVID-19 a présentée aux organisations de la société civile, y compris les organisations communautaires, est le rôle inestimable et indispensable de la technologie pour catalyser l'efficacité opérationnelle. La manière dont votre organisation saisira cette opportunité d'intégrer l'adoption et l'utilisation de la technologie dans la culture et les pratiques organisationnelles déterminera dans quelle mesure l'organisation sera (1) efficace en temps de crise, (2) plus efficace après la crise et (3) pertinente dans sa réponse à sa mission pendant et après la crise. Il est donc important pour les organisations communautaires de considérer la technologie en tant qu'outil essentiel pour assurer la croissance et l'influence de leur organisation à l'avenir.



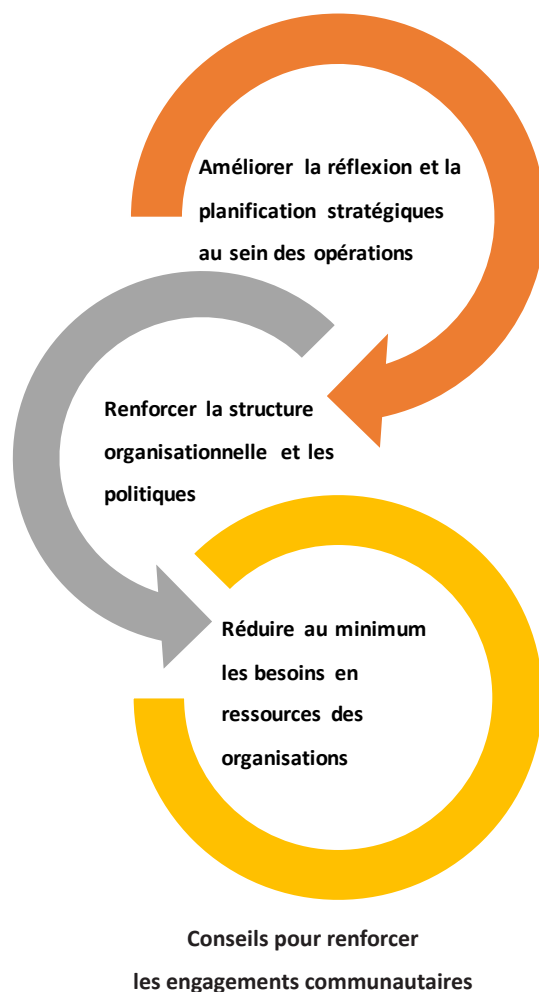
CONCLUSION

La pandémie de COVID-19 a eu un impact inévitable sur les opérations et l'influence des organisations communautaires. Par conséquent, les modifications et l'adaptation de la planification stratégique doivent être comprises et pratiquées par les organisations communautaires en tant qu'éléments essentiels de la gestion de la réponse à la crise et de la viabilité à long terme.

Les organisations communautaires sont mises au défi d'être proactives dans leur approche globale, notamment en renforçant leur gouvernance interne et leur leadership par des mesures d'adaptation et des actions stratégiques.

Pour approfondir leurs engagements avec les communautés, en particulier en ces temps incertains, il leur faudra :

- Développer et intégrer la réflexion et la planification stratégiques au sein des opérations, y compris des sessions de réflexion sur la vision et les mandats.
- Assurer que la structure organisationnelle et les politiques soient renforcées et modifiées pour permettre aux organisations communautaires de répondre efficacement à la crise et aux défis futurs.
- Mettre en place des mesures visant à réduire au minimum les besoins en ressources des organisations communautaires et élaborer des feuilles de route pour assurer leur viabilité organisationnelle.



WACSI

Renforcer la société civile

WACSI Tous droits réservés



@wacsiorg

WACSIWA

WACSI

@WACSI

CORONA

