



**Outil d'évaluation
de l'inclusion dans
l'organisation**
Guide de l'animateur

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	3
Comprendre les évaluations de l'organisation	4
Méthodologie	4
<hr/>	
Rubrique 1 : Avant l'évaluation	5
Rubrique 2 : Pendant l'évaluation	8
Rubrique 3 : Après l'évaluation	10
<hr/>	
Annexes	12
Annexe A : Termes clés	12
Annexe B : Autres méthodes et techniques de recueil de données	13
Annexe C : Exemples d'ordres du jour pour la mise en œuvre de l'évaluation	14
Annexe D : Études détaillées : Autres questions d'approfondissement pour chaque domaine	16
Annexe E : Gérer des discussions délicates	18
Annexe F : Modèle de consentement éclairé	19
Annexe G : Guide de référence rapide sur les objectifs SMART	20
Annexe H : Ressources et modèle de plan d'action	20

Introduction

La démocratie s'épanouit et se renforce lorsque toutes les composantes de la société peuvent participer et peser sur les décisions politiques, libres de toutes discriminations, menaces ou représailles. Afin d'assurer la légitimité de processus démocratiques représentatifs et leur acceptation au sein de la société, il est crucial d'inclure des groupes souvent confinés aux marges de la vie sociale, à savoir les femmes, les jeunes, les personnes handicapées, les minorités ethniques et religieuses, ainsi que les peuples autochtones et les communautés lesbiennes, gays, bisexuelles, transgenres, queer et intersexuelles (LGBTQI+). Toutefois, pour transformer radicalement les dynamiques d'inclusion, il est capital d'intégrer durablement leurs principes aux pratiques d'institutions et organisations officielles ou non. Selon CIVICUS, « au-delà du simple fait de regrouper des personnes d'horizons divers, il y a lieu de s'appuyer sur des initiatives soutenues, des comportements particuliers et des pratiques délibérées pour exploiter le potentiel de la diversité et le stimuler en vue de produire des résultats variés et des cultures d'entreprise inclusives. »¹ Des études ont démontré que les entreprises à même d'institutionnaliser l'inclusion créent des conditions propices pour consolider le sentiment de valorisation des collaborateurs et les rendre plus en phase avec la mission et les valeurs de leur entreprise. Le personnel est ainsi plus résolu à soutenir la concrétisation des objectifs généraux de leur entreprise et à promouvoir des principes démocratiques essentiels. C'est dans cette optique que l'Institut Démocratique National (National Democratic Institute, NDI) a élaboré l'Organizational Inclusion Assessment Tool, un outil permettant aux organisations de la société civile (OSC) d'intégrer la diversité et l'inclusion à l'ensemble de leurs programmes, initiatives et processus internes.

Le processus d'évaluation assistée a été pensé pour être interactif, permettre l'apprentissage et inciter au partage et à la réflexion au sein des équipes. L'institutionnalisation de l'inclusion, tout comme la pratique de l'inclusion à proprement dit, est un processus. En fin de compte, les résultats de l'évaluation doivent éclairer la définition des priorités et le plan d'action pour définir la feuille de route du changement de l'organisation concernée. L'évaluation peut consister en un processus ponctuel ou récurrent permettant de suivre les progrès réalisés par rapport au plan d'action et d'identifier de nouveaux points à consolider. L'évaluation donne aux organisations l'occasion de faire le point sur leur situation et suscite des échanges propices à des apprentissages réciproques et de bonnes pratiques reconnues entre les collaborateurs.

L'organisation est évaluée sur sept domaines, à savoir :

1. Gouvernance et leadership
2. Planification stratégique et élaboration de politiques
3. Communication
4. Accessibilité, sûreté et sécurité
5. Personnes, culture et apprentissage
6. Conception, gestion et évaluation des initiatives de l'organisation
7. Partenariats externes et action collective

Les rubriques ci-dessous présentent des observations et des techniques pour préparer l'évaluation et l'animer, entre autres des instructions détaillées, des exemples de questions pour aider les animateurs à approfondir les domaines considérés ainsi que les termes clés et les définitions. Les animateurs et les participants utiliseront la note sous chaque domaine pour mieux identifier les lacunes et éclairer leurs décisions sur les besoins de changement et les plans d'action. En collaboration avec l'organisation, l'animateur doit examiner et ajuster les actions suggérées pour les affiner et parvenir à un accord sur les mesures à prendre, les responsabilités, le calendrier et les ressources nécessaires pour entreprendre les mesures, ainsi que les modalités de suivi et d'évaluation de ces dernières.

Nous conseillons à l'animateur de lire ce guide dans son intégralité avant de commencer le processus d'évaluation.

¹Pour plus d'informations, consultez les 10 bonnes pratiques en matière de diversité et d'inclusion (D&I) de Civicus.

Comprendre les évaluations de l'organisation

L'objectif principal d'une évaluation pour une organisation est d'appréhender parfaitement ses forces et ses faiblesses. Ces informations permettent aux organisations d'identifier les améliorations à apporter à certains domaines et d'élaborer des stratégies pour améliorer leurs performances organisationnelles et leur durabilité.

Les évaluations d'organisations peuvent prendre diverses formes en fonction des besoins et objectifs spécifiques de l'organisation. Les types les plus courants d'évaluations d'organisations comprennent, sans s'y limiter :

- 1) les évaluations de performance qui analysent la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs ;
- 2) les évaluations culturelles qui évaluent la culture et le climat de l'organisation ;
- 3) les évaluations du leadership qui analysent l'efficacité du leadership au sein de l'organisation ; et
- 4) les évaluations structurelles qui évaluent l'efficacité de la structure de l'organisation.

Ces évaluations ne sont pas mutuellement exclusives ; souvent, il peut être judicieux pour les organisations d'utiliser une combinaison de ces méthodologies. En évaluant les différents aspects d'une organisation, tels que sa structure, ses processus et sa culture, la direction et les collaborateurs obtiennent des informations précieuses sur ce que l'organisation fait bien et les domaines à améliorer. Ces informations posent les bases permettant aux organisations d'élaborer des stratégies qui s'appuient sur leurs points forts tout en traitant les améliorations à apporter à certains domaines, ce qui est propice à une amélioration des performances et des résultats.

Méthodologie

Étant donné les spécificités des OSC à travers le monde cet outil nécessitera une adaptation à l'organisation, à ses priorités et à son cadre d'activité. Ce guide propose un menu d'options utilisables par les organisations pour personnaliser l'évaluation afin de répondre à leurs besoins et priorités. Toutefois, l'accent principal mis sur l'inclusion transversale, la prise en compte des multiples identités recoupées et l'accès au pouvoir doivent rester constants quel que soit le type ou la taille de l'organisation. Les OSC peuvent utiliser ce processus d'évaluation et ses conclusions comme opportunité de soutien et de consolidation de la compréhension et de l'adhésion aux principes d'inclusion. Cet outil utilise un assortiment de techniques de recueil d'informations correspondant à la taille et aux capacités de l'organisation et garantissant le recueil de données les plus pertinentes et les plus utiles. L'outil d'évaluation présente les domaines d'analyse et les types d'informations à recueillir. Néanmoins, le recueil de données peut prendre diverses formes.

RUBRIQUE 1 : AVANT L'ÉVALUATION

Considérations et techniques

- Cet outil n'est pas supposé être à vocation « universelle ». Chaque organisation réalisant cette évaluation aura des besoins, des contextes et des définitions différents en matière d'inclusion. Les directives ci-dessous visent à élaborer un processus modulable selon divers contextes organisationnels ; les animateurs doivent collaborer avec l'organisation pour déterminer le processus le mieux adapté à leur situation.
- L'objectivité est essentielle à la préparation et à la mise en œuvre de cet outil. Afin de garantir la franchise du feedback, des dialogues ouverts et l'adhésion de l'organisation, les participants doivent comprendre le processus pour faire preuve d'objectivité. Le processus et les objectifs d'évaluation doivent être transparents et clairement communiqués aux participants avant l'évaluation.
- Une mise en œuvre efficace de cette évaluation suppose un examen attentif des besoins de l'organisation et une analyse contextuelle avant de commencer. Les étapes 1 à 3 décrivent la préparation à effectuer avant la mise en œuvre du plan. Les étapes 4 à 5 expliquent la manière d'effectuer l'évaluation, et les étapes 6 à 7 couvrent ce qu'il convient de faire après l'évaluation.
- La sélection des participants pour cette évaluation doit être effectuée avec soin et dans le but d'établir un environnement de dialogue productif, équilibré et exempt de jugement. L'évaluation entend être un processus d'auto-évaluation interactif rassemblant des collaborateurs de tous les niveaux. Par conséquent, les participants doivent être représentatifs des services de l'organisation et de la diversité interne.²

Étape 1 : Discussions avec l'organisation et adaptation de l'outil

Avant toute adaptation de l'outil, l'animateur doit engager des discussions préalables avec la direction de l'organisation pour identifier ses priorités. Ces discussions doivent viser à comprendre comment l'organisation définit la diversité et l'inclusion et dans quelle mesure, le cas échéant, l'organisation songe à la diversité et à l'inclusion et les hiérarchise dans ses activités et programmes ou initiatives. Au cours des discussions, l'animateur doit également évaluer l'intérêt de l'organisation à approfondir les pratiques organisationnelles pour renforcer la diversité et l'inclusion, sachant que l'adhésion est essentielle au processus et en évaluant les obstacles potentiels au changement. L'évaluation doit être gérée de façon à démontrer que l'organisation est prête à s'engager dans ces discussions et témoigne de son ouverture au changement.

L'outil vise à répondre aux besoins et aux intérêts d'un ensemble diversifié d'OSC. Il est structuré de sorte que les organisations puissent réaliser l'évaluation avec une assistance limitée de la part de l'animateur. L'outil a également été conçu pour permettre aux organisations d'utiliser régulièrement l'évaluation pour réexaminer l'efficacité des mesures déjà entreprises, évaluer les progrès réalisés par rapport aux plans d'action et identifier de nouveaux points à consolider.

Le recours à cette évaluation doit également tenir compte du temps et de l'attention nécessaires à la mise en œuvre. Les organisations doivent planifier la période d'évaluation pour éviter les conflits (par ex., activités de campagne critiques ou collecte de fonds en cours) et s'assurer que les participants disposent de suffisamment de temps, d'attention et de ressources à consacrer au processus d'évaluation.

Une fois que l'outil a été adapté aux besoins et au contexte de l'organisation, il doit également être traduit, dans l'idéal par un expert en matière d'inclusion, dans la langue maternelle de l'animateur et des participants. Des copies de la traduction de l'outil doivent également être distribuées aux participants au moins une semaine avant la date prévue de l'évaluation afin de leur laisser le temps de l'étudier, de faire part de toute question ou préoccupation et de recevoir les éclaircissements ou explications nécessaires.

² Les organisations peuvent également envisager d'inclure des membres du Conseil d'administration, des bénévoles ou d'autres membres pertinents du réseau. Nous le recommandons aux plus petites organisations ou à celles qui comptent un grand nombre de bénévoles.

Étape 2 : Analyse du contexte et examen documentaire

Les animateurs doivent commencer par examiner les termes clés et les définitions qui figurent dans l'**annexe A**. Il est également crucial que les animateurs comprennent le cadre d'activité de l'organisation et la manière dont ce cadre affecte leurs initiatives, priorités et les structures de l'organisation. Cela peut nécessiter une analyse du contexte afin de mieux cerner les cadres juridiques en place concernant des communautés particulières, le droit du travail local et les lois relatives aux enregistrements et aux déclarations de la société civile ainsi que les traités ou conventions internationaux que le pays peut avoir signés et/ou ratifiés. L'animateur peut également travailler en collaboration avec l'organisation pour cartographier d'autres organisations similaires afin d'avoir des exemples de comparaison pour analyser le contexte.

En plus des données contextuelles, l'animateur doit examiner les documents existants de l'organisation (dans la mesure où ils existent) tels que les statuts, les plans stratégiques, les plans de travail annuels, les politiques ressources humaines, les déclarations de mission, de vision et de valeurs, ainsi que les stratégies de communication, en gardant l'inclusion à l'esprit comme moyen d'identifier les lacunes initiales. Pour certaines organisations, l'analyse du contexte et l'étude documentaire peuvent apporter suffisamment de données pour commencer à identifier les priorités et à élaborer des mesures. Toutefois, dans d'autres cas, il conviendra de recueillir d'autres données. D'autres méthodes et techniques de recueil de données sont disponibles à l'**annexe B**.

Étape 3. Déterminer le style d'animation et la logistique

Une fois l'analyse du contexte et l'étude documentaire terminées, il est temps de déterminer le style d'animation de l'évaluation et la logistique. Cet outil a été conçu pour être utilisé avec un animateur expérimenté qui connaît les approches d'inclusion et, dans l'idéal, a déjà aidé des OSC à se développer sur le plan organisationnel. Il est également primordial de tenir compte des dynamiques de groupe et de pouvoir et de l'impact qu'elles peuvent avoir sur les niveaux de participation et les préjugés dans les réponses. Afin de déterminer le meilleur format et le meilleur style d'animation pour chaque organisation, l'animateur doit étudier les options ci-dessous. Remarque : les suggestions qui suivent ne sont qu'approximatives. Chaque organisation doit travailler avec l'animateur pour décider du format et de la structure qui lui seront les plus utiles.

Option 1 : Séances plénières	Option 2 : Séances en petits groupes
<p>À qui elles s'adressent :</p> <ul style="list-style-type: none">• Organisations moins au fait des sujets de diversité et d'inclusion• Organisations de plus petite taille entre collaborateurs qui se connaissent bien• Le nombre d'animateurs disponibles est limité	<p>À qui elles s'adressent :</p> <ul style="list-style-type: none">• Organisations plus expérimentées en matière d'inclusion• Organisations de plus grande taille entre collaborateurs qui ne se connaissent pas bien• Organisations déjà sensibilisées aux enjeux des dynamiques de pouvoir ou d'inclusion
<p>Ressources nécessaires :</p> <ul style="list-style-type: none">• Au moins un animateur et un preneur de notes• Pas plus de 25 participants• S'il reste du temps, consacrer trois jours complets à l'animation des séances plénières et au plan d'action	<p>Ressources nécessaires :</p> <ul style="list-style-type: none">• Au moins un animateur et un preneur de notes par groupe• Chaque groupe ne doit pas compter plus de 10 participants• Attribuer aux petits groupes 1 à 2 domaines à discuter• S'il reste du temps, consacrer deux jours complets à l'animation des discussions en petits groupes et au plan d'action
<p>Remarque : Que l'organisation choisisse l'option 1, l'option 2 ou une combinaison des deux, l'ordre du jour suggéré peut être réparti en séances sur plusieurs jours.</p>	

Des exemples d'ordres du jour pour les deux options ci-dessus sont disponibles dans l'**annexe C**. Les organisations doivent se sentir libres d'adapter les programmes à leurs besoins spécifiques, y compris en prévoyant davantage de pauses. Pour les organisations intéressées par une formation à l'inclusion avant l'évaluation, envisager la formation en ligne sur le développement inclusif de l'USAID ou la formation sur l'égalité, la diversité et l'inclusion de FIELD disponible via Kaya Connect.

Sélection des participants

L'animateur doit tenir compte de la taille de l'organisation et privilégier un style d'animation qui garantit l'inclusion de l'avis de tous les collaborateurs de l'organisation, de la direction à la logistique et au personnel administratif. Les animateurs devront également établir et appliquer des normes afin de ne pas reproduire des idées ou sentiments déjà exprimés et de rester aussi concis pour les remarques durant les séances plénières en vue de s'assurer de la prise en considération de l'avis, d'idées et de points de vue uniques.

Les grandes organisations peuvent envisager une combinaison d'auto-nomination ou de nomination par les collègues/responsables des participants. Cette approche peut être utile pour trouver des participants intéressés, mais peut également donner lieu à des préjugés de sélection et limiter l'adhésion au sein de l'organisation. Si l'organisation est trop grande pour que tout le monde participe à l'évaluation, des représentants de chaque service doivent au minimum être impliqués et le reste des participants peut être choisi au hasard. Les grandes organisations peuvent également envisager une enquête de pré-évaluation du personnel ou d'autres moyens par lesquels recueillir des données auprès de toute l'organisation avant de définir des priorités.

Il peut s'avérer difficile d'identifier des participants au vécu diversifié, en particulier pour les organisations moins habituées aux concepts de diversité et d'inclusion. Les organisations qui réalisent l'évaluation pour la première fois doivent travailler en étroite collaboration avec l'animateur pour élaborer une stratégie de sélection des participants qui garantira la précision et la représentation de l'évaluation.

RUBRIQUE 2 : PENDANT L'ÉVALUATION

Considérations et techniques

- Il s'agit d'une **évaluation autoguidée** et **interactive**. L'animateur et les participants se rencontrent et discutent des énoncés sous chaque domaine pour déterminer où se situe l'organisation sur l'échelle.
- Les animateurs doivent prévoir du temps au début de chaque séance pour discuter du contenu du domaine et le clarifier, en s'assurant que tous les participants sont pleinement informés des sujets à couvrir. Au début de chaque séance, les animateurs doivent également lire les sujets de discussion à voix haute, examiner la méthodologie de notation avec les participants et répondre à toutes leurs questions.
- L'animateur peut trouver utile d'utiliser un projecteur pour afficher les sujets de discussion dans la salle de réunion afin de s'assurer que les participants peuvent suivre plus facilement.
- Certains énoncés appellent une réponse binaire (oui/non), d'autres suscitent des échanges plus approfondis entre ceux qui sont d'accord, plutôt d'accord, plutôt pas d'accord ou pas du tout d'accord.
- Les animateurs doivent poser des questions ouvertes et approfondies pour susciter les discussions. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses ; l'objectif est d'avoir un dialogue ouvert et de définir une voie à suivre. Des énoncés d'approfondissement supplémentaires pour chaque domaine d'évaluation sont disponibles à l'**annexe D**.
- Les notes de l'animateur et les réponses des participants serviront à préparer le plan d'action ; pour de meilleurs résultats, les animateurs doivent soit obtenir l'autorisation d'enregistrer la séance, soit recruter un ou deux preneurs de notes pendant la ou les séances pour s'assurer que les détails des discussions sont bien saisis.
- Pour obtenir d'autres conseils sur le traitement des questions épineuses ou la gestion des désaccords, veuillez vous reporter à l'**annexe E**.

Étape 4 : Consentement éclairé et règles de base

Les missions doivent être menées conformément aux principes éthiques, notamment le consentement éclairé. L'animateur doit communiquer des informations claires (de préférence écrites via une note d'information et un formulaire de consentement) sur les points suivants :

- Qui est l'animateur et pourquoi il recueille des données
- Comment les données seront utilisées et conservées en toute sécurité
- Quels seront les processus d'anonymisation des données et de protection de la confidentialité des citations et renseignements connexes

Un modèle d'échantillon de consentement éclairé est disponible à l'**annexe F**.

Après avoir obtenu le consentement éclairé des participants, l'animateur doit réaliser un **exercice sur les règles de base**. En fonction de l'expérience des participants en matière de définition de règles de base pour permettre un dialogue ouvert, les animateurs peuvent proposer des règles de base déjà établies ou les élaborer avec les participants. Voici quelques suggestions :³

- Écouter respectueusement, sans interrompre.
- Écouter activement, en essayant de comprendre le point de vue des autres.
- S'engager à apprendre et non à débattre. Faire des commentaires pour partager des informations et non pour persuader.
- Éviter les reproches, les spéculations et les insultes.
- Donner à chacun la possibilité de parler.
- Éviter les suppositions sur tout participant ou les généralisations sur les groupes sociaux. Ne pas demander aux individus de parler au nom de leur groupe social (perçu) et se concentrer sur leur expérience personnelle.

Étape 5 : Réaliser l'évaluation et la noter

L'outil d'évaluation doit servir à discuter des réussites et des opportunités de l'organisation dans les divers domaines et à les documenter. Après la tenue de la discussion, les participants analyseront et réfléchiront à la « note » appropriée pour chaque catégorie. Chaque rubrique de l'outil d'évaluation comporte une grille de notation sur une échelle de 0 à 4.

Il est vital de comprendre que les résultats issus de l'évaluation visent à définir des priorités en matière d'actions et ne sont pas utilisés pour juger ou évaluer la performance de l'organisation. Dans l'idéal, les résultats présenteront à l'organisation à la fois des points forts et des opportunités de croissance organisationnelle pour consolider l'inclusion. L'animateur et le preneur de notes doivent documenter la notation et la justification ainsi que toutes les priorités à court ou à long terme identifiées pendant la discussion sur la Grille d'évaluation. Les organisations peuvent également ajouter leur note après chaque énoncé plutôt qu'après chaque domaine, ce qui prendra plus de temps, mais produira plus de données pour orienter le plan d'action. Les participants peuvent également soumettre indépendamment leurs notes pour en faire la moyenne plutôt que de convenir d'une note en tant que groupe.

³ Pour de plus amples informations sur la définition de règles de base ou des directives sur les discussions, veuillez vous reporter à cette [ressource](#).

RUBRIQUE 3 : APRÈS L'ÉVALUATION

Considérations et techniques

- S'il reste du temps libre, nous conseillons aux organisations de faire une pause après avoir terminé l'évaluation et avant de travailler sur le plan d'action. Cette pause peut aider les participants à réfléchir aux résultats de l'évaluation, à se reposer et à se ressourcer avant de commencer à travailler sur le plan d'action. Cela permet également à l'animateur et aux participants de se concentrer et de s'investir dans le processus d'évaluation. Ce point est pris en compte dans les deux exemples d'ordres du jour inclus dans l'**annexe C**.
- Pour commencer à travailler sur le plan d'action après l'évaluation, impliquez le groupe dans une discussion de base selon les étapes suivantes. L'animateur doit voir avec les participants comment fixer des objectifs et ce qui constitue un objectif « SMART ». Pour voir un aperçu des objectifs SMART, veuillez vous reporter à l'**annexe G**.
- L'outil est destiné à entamer une discussion ouverte et guidée et à susciter l'adhésion à l'inclusion. Cet objectif doit être intégré dans le plan d'action. Par conséquent, les animateurs doivent s'assurer qu'il reste suffisamment de temps pour discuter du plan d'action. L'adhésion institutionnelle prend du temps ; les participants doivent avoir le sentiment que leurs idées ont été entendues.
- Les animateurs peuvent lancer la discussion sur le plan d'action en demandant aux participants de partager leur vision ou leurs objectifs généraux pour l'organisation.
- La Grille d'évaluation est un référentiel des notes de l'organisation qui peut faciliter l'identification des priorités préliminaires à court et à long terme recueillies pendant les discussions. Passez ces priorités en revue et commencez à les intégrer au plan d'action.
- Examinez chaque objectif général dans le plan d'action et ajoutez les détails pertinents (par ex., calendrier, parties responsables, ressources nécessaires, etc.). Utilisez le guide des objectifs SMART de l'**annexe G** pour vous assurer de la clarté et de la faisabilité du plan.
- Les animateurs doivent se servir du plan d'action comme d'une opportunité d'insister sur le lien entre la consolidation des pratiques d'inclusion et la réussite organisationnelle auprès des participants.

Étape 6 : Analyse des résultats et débriefing

Avant de commencer à travailler sur le plan d'action, débriefez le groupe sur les principaux points à retenir de la discussion que vous avez animée. Voici des exemples de questions pour lancer la discussion :

- Sur la base de nos échanges jusqu'à présent, qu'est-ce qui se démarque ? Qu'est-ce qui vous surprend le plus ?
- Quelles réussites ou opportunités l'organisation a-t-elle observées durant la discussion ? Dans quel domaine l'organisation excelle-t-elle ?
- Quelque chose ressort-il comme priorité immédiate ?
- Une catégorie ou un domaine a-t-il été plus difficile à aborder ou à comprendre ?
- Remarquez-vous immédiatement des domaines à améliorer (à court ou long terme) en priorité ?

Étape 7 : Définition des priorités et plan d'action

Une fois les résultats partagés et que les collaborateurs ont eu suffisamment de temps pour les étudier et y réfléchir, l'animateur doit aider l'organisation à classer les résultats et à élaborer un plan d'action. Toute organisation doit donner la priorité aux domaines présentant des lacunes claires liées à la diversité et à l'inclusion, qui pourraient avoir un impact sur l'efficacité de ses initiatives et ses performances. Les organisations doivent également prendre en compte les domaines de réussite existants et discuter des éventuelles façons de reproduire ces réussites. Les priorités doivent être réalistes et faisables, et suffisamment ambitieuses pour permettre le changement sans aller au-delà des capacités de l'organisation. Les priorités doivent également tenir compte du contexte opérationnel, sachant que des facteurs externes peuvent aider ou entraver les progrès de l'organisation.

Une fois les priorités identifiées et convenues, l'animateur peut aider l'organisation à élaborer un plan d'action qui comprendra des étapes claires et exploitables pour commencer à traiter les priorités. Les plans d'action permettent de définir des étapes concrètes pour atteindre un objectif donné et doivent viser à répondre aux besoins ou aux lacunes identifiés. Les plans d'action organisationnels peuvent inclure des mécanismes internes et des changements

culturels axés sur les règles, processus et politiques qui régissent le fonctionnement interne de l'organisation. Les changements apportés aux règles, mission et vision, mécanismes ou codes sont essentiels pour créer un véritable espace où la participation des femmes de tous horizons et d'autres groupes marginalisés se fera sur un pied d'égalité avec les autres. Les stratégies qui guident les organisations dans ces changements constituent un point d'entrée essentiel pour une transformation réussie. **Le plan d'action doit également inclure un calendrier et des indicateurs pour mesurer les progrès.**

Les organisations peuvent également utiliser cet outil et le revoir régulièrement afin de suivre l'efficacité des actions déjà entreprises, évaluer les progrès réalisés par rapport aux plans d'action et aux priorités et identifier de nouveaux domaines à renforcer. Au cours de la réévaluation, l'organisation peut constater des progrès inattendus dans des domaines où des priorités ou actions n'avaient pas été identifiées. Un cadre et une méthodologie similaires doivent être utilisés en cas de réévaluation pour comparer avec les données de référence.

Des illustrations de plans d'action et un exemple de modèle sont disponibles à l'annexe H.

Annexe A : Termes clés⁴

- **Accessible** : Un site, une installation, un environnement de travail, un programme ou un service facile en termes de prise en main, d'immersion, d'exploitation, de participation et/ou d'utilisation en toute sécurité, de manière indépendante et avec dignité pour les personnes handicapées.
- **Représentants** : Les parties prenantes ou les participants qu'une organisation sert ; un électeur dans un district donné.
- **Diversité** : L'ensemble des similitudes et des différences qui existent entre tous les individus où les perspectives, les différences et les recouvrements multiples sont considérés comme des forces et des possibilités d'innovation, d'acceptation et de collaboration. Il peut s'agir de différence d'âge, de statut socio-économique, de sexe, de handicap, de race, d'origine ethnique, de religion, d'orientation sexuelle, d'identité sexuelle et d'autres facteurs.
- **Ne pas nuire** : Une approche qui vise à s'assurer que les interventions externes ne créent pas ou n'exacerbent pas les conflits, ne présentent pas de risque excessif pour les participants ou n'aggravent pas les déséquilibres de pouvoir discriminatoires dans le contexte local.
- **Équité** : Processus visant à assurer un traitement uniforme, systématique, équitable et juste de toutes les personnes, y compris des groupes marginalisés.
- **Analyse de genre** : Méthodologie employée pour comprendre les relations et la dynamique de pouvoir entre les hommes, les femmes et les personnes non binaires, leur accès aux ressources, leurs activités et les contraintes auxquelles ils sont confrontés les uns par rapport aux autres.
- **Inclusion** : Des personnes de tous les groupes et de tous les horizons sont impliquées dans toutes les activités sur une base égale avec d'autres citoyens, y compris dans des postes de direction. L'inclusion va au-delà des pratiques qui viseraient à faire participer différentes voix à la table des discussions, tout en maintenant une forme de séparation entre divers groupes et acteurs afin de garantir que les personnes de groupes et horizons distincts soient intentionnellement et réellement impliquées dans toutes les activités. L'inclusion est un processus continu qui intervient à plusieurs niveaux politiques, économiques et sociaux et sans laisser qui que ce soit sur le carreau.
- **Analyse de l'inclusion** : Méthodologie qui permet d'identifier et de surmonter les obstacles à l'inclusion des groupes marginalisés dans les politiques et les programmes.
- **Intégration générale** : Processus par lequel les personnes de groupes historiquement marginalisés ou sous-représentés sont intégrées en tant que participants et leaders égaux dans les programmes ou initiatives ainsi que dans la société au sens large.
- **Rien sur nous sans nous** : L'idée qu'aucune politique ne devrait être décidée sans la participation pleine et directe des membres du ou des groupes concernés par une telle politique.
- **Aménagement raisonnable** : Tout ajustement approprié ou nécessaire qui donne aux personnes handicapées et à d'autres personnes exclues sur la base de leur identité l'opportunité de participer et de contribuer sur un même pied d'égalité avec autrui. Peut impliquer de recruter un interprète en langue des signes pour les réunions avec des participants sourds, de réaffecter une activité vers un lieu plus accessible, de s'assurer de la disponibilité de documents dans des formats accessibles ou de prévoir des espaces pour les pauses sensorielles.
- **Tokénisme** : Pratique consistant à déployer des efforts symboliques d'inclusion vis-à-vis de groupes marginalisés, notamment en recruter des personnes appartenant à des groupes marginalisés afin de donner le sentiment d'une équité basée sur la race, le genre ou d'autres critères d'identité au sein d'une organisation.

Comprendre et analyser les obstacles au changement

Le changement organisationnel est impossible sans l'appropriation du processus. Pour permettre de véritables changements, les organisations doivent affirmer leur engagement à renforcer l'inclusion au sein de leurs organisations et leur volonté de s'engager dans de réelles discussions avec leurs collaborateurs. Avant de réaliser cette évaluation, les organisations doivent s'assurer qu'elles disposent du temps et des ressources nécessaires pour investir dans le changement de l'organisation.

Néanmoins, de nombreuses raisons peuvent expliquer pourquoi une organisation pourrait être réfractaire au changement ou peu encline à prendre des engagements en matière d'inclusion :

- Les collaborateurs estiment que les membres des communautés marginalisées ne rencontrent pas d'obstacles ou

de difficultés lorsqu'ils s'engagent dans leurs initiatives ou au sein de leur organisation.

- Les collaborateurs qui travaillent pour des organisations dont la mission et/ou les objectifs sont l'inclusion d'un groupe, comme les associations de personnes handicapées ou les organisations LGBTQI+, partent du principe qu'elles incluent par définition d'autres communautés marginalisées (par ex., les femmes, les jeunes, les minorités ethniques et religieuses, etc.)
- Les collaborateurs craignent les réactions d'autres parties prenantes, comme leurs organisations homologues, s'ils décident d'être plus inclusifs envers des communautés spécifiques.
- Les collaborateurs partent du postulat que les membres des groupes marginalisés ne s'intéressent pas à leur travail ou ne s'impliquent pas dans leur travail.
- Les collaborateurs peuvent appuyer l'idée d'une organisation plus inclusive, tout en pensant que le moment n'est pas opportun pour l'organisation de se consacrer à la consolidation de l'inclusion.
- Les collaborateurs peuvent travailler dans un environnement où les fonds sont limités ou avoir peu de capacités à promouvoir et à mettre en œuvre des changements en matière d'inclusion.
- L'organisation peut être confrontée à des difficultés ou des pressions liés aux donateurs qui empêchent tout changement organisationnel.
- L'organisation peut penser que la diversité et l'inclusion font déjà partie intégrante de son organisation et est donc moins susceptible d'apporter des changements.

Ces éventuels obstacles au changement de l'organisation doivent être pris en compte dans le cadre du processus d'évaluation et nécessiteront des solutions sur mesure pour les résoudre. En fin de compte, il est primordial de **comprendre la situation du partenaire** et sa volonté de s'engager dans ces discussions et de se montrer réceptif au changement.

Annexe B : Autres méthodes et techniques de collecte de données

Lorsque des données supplémentaires s'imposent, les organisations peuvent utiliser les diverses méthodes de collecte de données ci-dessous.

Méthode	Description
Entretiens avec les informateurs clés (Key Informant Interviews, KII)	Utilisés pour regrouper un vaste éventail de points de vue. Des entretiens détaillés peuvent être réalisés en tête-à-tête ou avec un petit groupe de parties prenantes clés.
Groupes de discussion (Focus Group Discussions, FGD)	Rassemblent des sous-ensembles de collaborateurs pour discuter de leur perception et clarifier les données recueillies pendant l'étude documentaire. Au cours de ces discussions, il est possible d'utiliser divers outils pour les animer en plus des questions d'entretien, comme les enquêtes, les tableaux de bord ou les auto-évaluations.
Fiches d'évaluation	Donne aux participants un moyen d'évaluer leurs organisations en fonction d'un ensemble de critères et une note quantitative sur laquelle mesurer les niveaux d'inclusion de l'organisation.
Auto-évaluations ou enquêtes	Utilisent un ensemble de questions pour aider les participants à réfléchir à leurs propres perceptions de l'organisation et à leur vision de l'organisation. L'animateur peut exploiter les résultats des auto-évaluations pour approfondir et identifier les points d'accord ou de désaccord entre les collaborateurs.

Les outils de collecte de données utilisés doivent tenir compte de la taille de l'organisation et privilégier des outils qui garantissent l'inclusion de l'avis de tous les collaborateurs de l'organisation, de la direction à la logistique et au personnel administratif. Il est également primordial de tenir compte des dynamiques de groupe et de pouvoir et de l'impact qu'elles peuvent avoir sur les niveaux de participation et les préjugés dans les réponses. Ces dynamiques doivent guider les types d'outils utilisés et la manière de structurer les discussions de groupe. En fonction de la taille et de la portée de l'organisation partenaire, des groupes de discussion spécifiques au genre peuvent s'avérer nécessaires pour fournir un espace sûr aux personnes ayant diverses identités de genre (y compris les hommes, les femmes et les personnes non binaires) afin de présenter des témoignages plus précis et nuancés de leurs expériences qui seraient autrement absents si les sujets étaient abordés dans des forums publics ou mixtes. Les animateurs et la direction de l'organisation doivent veiller à ce qu'une approche « Ne pas nuire » soit appliquée à toute forme de collecte de données, y compris aux discussions et à ce que les femmes (ou autres participants) encouragées à parler de leurs expériences ne fassent pas l'objet de représailles. En outre, les questions doivent tenir compte du contexte et utiliser la terminologie locale dans la mesure du possible.

⁴Adapté de [Equal Access](#), [CIVICUS D&I](#), et des termes clés d'[USAID Inclusive Development](#).

Annexe C : Exemples d'ordres du jour pour la mise en œuvre de l'évaluation

Exemple n° 1 d'ordre du jour : L'exemple d'ordre du jour ci-dessous est à utiliser par des organisations de plus petite taille où il est plus judicieux de réaliser l'évaluation en séance plénière plutôt que de se répartir en petits groupes de discussion.

SÉANCES PLÉNIÈRES	
PREMIER JOUR	
9 h 30 - 10 h	Présentation des participants et règles de base
10 h - 10 h 15	Remarques de bienvenue
10 h 15 - 10 h 30	Présentation de l'ordre du jour et des objectifs
10 h 30 - 11 h 30	Domaine 1 : Gouvernance et leadership
11 h 30 - 12 h 30	Domaine 2 : Planification stratégique et prise de décision
12 h 30 - 13 h 30	Déjeuner
13 h 30 - 14 h 30	Domaine 3 : Communication
14 h 30 - 15 h 30	Domaine 4 : Accessibilité, sûreté et sécurité
15 h 30 - 16 h 30	Conclusion et débriefing
DEUXIÈME JOUR	
9 h 30 - 10 h	Brise-glace ou autre activité de bienvenue
10 h - 10 h 30	Réflexions et revue du premier jour
10 h 30 - 11 h 30	Domaine 5 : Personnes, culture et apprentissage
11 h 30 - 12 h 30	Domaine 6 : Conception, gestion et évaluation
12 h 30 - 13 h 30	Déjeuner
13 h 30 - 14 h 30	Domaine 7 : Partenariats externes et action collective
14 h 30 - 15 h 30	Note finale et identification des problèmes prioritaires pour le plan d'action
15 h 30 - 16 h 30	Conclusion et débriefing
TROISIÈME JOUR	
9 h 30 - 10 h	Brise-glace ou autre activité de bienvenue
10 h - 10 h 30	Réflexions et revue du deuxième jour
10 h 30 - 12 h 30	Plan d'action
12 h 30 - 13 h 30	Déjeuner
13 h 30 - 14 h 00	Conclusion et débriefing

Exemple n° 2 d'ordre du jour : L'exemple d'ordre du jour ci-dessous est à utiliser par des organisations de plus grande taille où il est plus judicieux de répartir les participants en petits groupes de discussion plutôt que de réaliser l'évaluation en séance plénière avec tous les participants.

SESSIONS EN PETITS GROUPES	
PREMIER JOUR	
9 h 30 - 10 h	Présentation des participants et règles de base
10 h - 10 h 15	Remarques de bienvenue
10 h 15 - 10 h 30	Présentation de l'ordre du jour et des objectifs
10 h 30 - 12 h 30	Discussions en petits groupes sur les domaines attribués
12 h 30 - 13 h 30	Déjeuner
13 h 30 - 14 h 00	Préparation des présentations des petits groupes
14 h 00 - 15 h 30	Présentations des petits groupes
15 h 30 - 16 h 30	Conclusion et débriefing
DEUXIÈME JOUR	
9 h 30 - 10 h	Brise-glace ou autre activité de bienvenue
10 h - 10 h 30	Réflexions et revue du premier jour
10 h 30 - 12 h 30	Plan d'action
12 h 30 - 13 h 30	Déjeuner
13 h 30 - 14 h 00	Conclusion et débriefing

Annexe D : Études détaillées : Autres questions d'approfondissement pour chaque domaine

Gouvernance et leadership

- La direction de l'organisation demande, évalue et met en œuvre de manière uniforme le feedback lié à l'inclusion des collaborateurs et des parties prenantes.
- La mission, les valeurs et le code de conduite de l'organisation traduisent un engagement en matière d'inclusion. Dans l'affirmative, expliquez comment.
- Les collaborateurs de l'organisation sont régulièrement formés et savent où trouver les codes de conduite, politiques et procédures de l'organisation.

Planification stratégique et élaboration de politiques

- Divers collaborateurs ont participé au dernier processus de planification stratégique et ont recueilli du feedback sur le processus pour les futures itérations.
- Les collaborateurs peuvent donner des exemples de situations où un objectif d'inclusion a été appliqué à l'orientation, aux partenaires ou aux programmes de l'organisation.
- Le feedback des participants sur les programmes servent à éclairer les stratégies et les activités, à apporter des changements et à revoir les plans d'atténuation des risques et de sécurité.

Communication

- L'organisation offre régulièrement des opportunités aux collaborateurs, aux parties prenantes et aux participants de donner du feedback sur les communications, les événements, etc., afin de garantir un apprentissage et un développement continus.
- Les collaborateurs de divers niveaux savent où trouver les informations et les conseils sur les communications accessibles.
- Les ressources de traduction, d'interprétation, et les services liés à l'accessibilité sont faciles à trouver (et intégrées dans les budgets des programmes).
- Le cas échéant, l'organisation utilise l'analyse des réseaux sociaux pour comprendre son public et adapter son approche afin d'atteindre plus facilement son public cible en tenant compte de ses divers segments.

Accessibilité, sûreté et sécurité

- L'organisation offre un congé parental et des horaires de travail flexibles ou des endroits dédiés aux personnes enceintes et aux nouveaux parents.
- Au cours de l'année écoulée, l'organisation a donné l'occasion aux collaborateurs, aux partenaires et aux participants de donner du feedback anonyme concernant l'accessibilité, la sécurité et la sûreté.
- Lorsque des lacunes dans les politiques ou procédures ou des préoccupations liées à la sûreté et à la sécurité sont identifiées, les collaborateurs savent où trouver les informations sur la manière dont elles sont traitées.
- Les collaborateurs savent où trouver les informations et les ressources sur les politiques, procédures et formations antérieures sur les sujets d'accessibilité, de sûreté et de sécurité.
- Si possible, les bureaux sont à proximité des transports publics.
- L'organisation et ses collaborateurs ont mis en place des systèmes pour aider le personnel confronté à des attaques ciblées ou à une surveillance en raison de travaux sur des questions de genre et/ou d'inclusion.

Personnes, culture et apprentissage

- Les collaborateurs se sentent soutenus et disposent de ressources s'ils se sentent submergés, surmenés ou épuisés. Les collaborateurs peuvent facilement accéder à ces ressources et se sentent à l'aise de faire part de leurs préoccupations concernant leur charge de travail.
- Les collaborateurs ont accès aux opportunités de développement professionnel ou peuvent prendre des congés pour suivre une formation tout en ayant la couverture nécessaire de leurs responsabilités professionnelles.

- Les Ressources humaines/le service Recrutement ont récemment recommandé, fait passer un entretien à ou embauché un candidat aux formations ou antécédents professionnels non traditionnels.
- Les efforts visant à intégrer l'inclusion, à améliorer les systèmes ou à donner du feedback constructif sont reconnus et pris en compte lors de l'évaluation de la performance.

Conception, gestion et évaluation des initiatives de l'organisation

- Le personnel est à l'image de la diversité des communautés qu'il sert ainsi que de leur vécu. Ils sont invités à intégrer activement ces questions de diversité dans leurs responsabilités et tâches professionnelles.
- Il existe des moyens normalisés de recueillir et de conserver des données à caractère personnel et/ou confidentielles. Les collaborateurs sont régulièrement formés à ces normes.
- Les processus et activités de suivi et d'évaluation comprennent des indicateurs et des résultats axés sur le genre et l'inclusion.
- Les organisations qui sollicitent des subventions s'assurent que la sollicitation est diffusée sur divers supports et qu'elle est accessible dans un langage simple et dans d'autres formats accessibles. L'organisation identifie également plusieurs façons de répondre à l'opportunité de financement.

Partenariats externes et action collective

- Décrivez toutes les opportunités de partenariat et de réseautage que l'organisation a pu manquer autrefois.
- L'organisation mène régulièrement des recherches et des campagnes de sensibilisation pour rechercher des opportunités de diversification des partenariats et réseaux d'engagement.

Annexe E : Animer des discussions délicates

Il peut s'avérer difficile d'animer une discussion, en particulier lorsque le sujet traite de l'inclusion, de la culture, de l'identité ou d'autres thèmes potentiellement sensibles. De nombreuses bonnes pratiques d'animation de discussions délicates dépendent de la taille du groupe, du niveau d'aisance des participants par rapport au sujet et de leurs relations avec les autres participants, et en pareille situation, du contexte général de l'organisation procédant à l'évaluation. Quel que soit le contexte, il y a probablement plusieurs dynamiques de pouvoirs en jeu. Par exemple, les collaborateurs plus juniors peuvent éprouver des difficultés à partager du feedback à propos de collaborateurs plus expérimentés⁵. Chaque style d'animation et groupe de participants présentera des dynamiques différentes, mais l'animateur pourra néanmoins utiliser les **règles de base** pour garder le cap avec le groupe ou gérer tout comportement inapproprié. Cela nécessite un animateur expérimenté qui n'hésitera pas à interrompre les interlocuteurs et sera à même de recadrer les discussions au besoin. Voici quelques autres conventions qui peuvent être ajoutées aux règles de base en fonction des besoins du groupe :

- Utiliser des limites de temps de parole : Si un grand nombre de membres du groupe ont des choses à dire sur un sujet particulier, vous pouvez en profiter pour équilibrer la discussion et rester focalisé sur le sujet.
- Retenez la leçon, oubliez l'histoire : Quelle que soit l'histoire racontée, veillez à souligner la leçon ou à la résumer.

Maîtriser les contradicteurs ou les fortes personnalités

Chaque groupe de participants comportera diverses personnalités (la discussion doit rassembler des avis diversifiés pour qu'elle soit productive), ce qui peut donner lieu à un certain nombre de difficultés. En plus des règles de base, les animateurs peuvent tirer parti de certains outils pour préserver la fluidité de la discussion. Utilisez une **liste de suivi** pour noter les sujets secondaires évoqués, **veillez à ce que tout le monde ait l'occasion de parler** (tout le monde ne voudra pas pour autant prendre la parole, mais demandez à plusieurs reprises et invitez les participants à laisser leurs collègues s'exprimer). Cette [ressource](#) donne d'autres détails sur les méthodes à employer par les animateurs pour impliquer des participants de personnalités distinctes.

Les organisations réalisant cette évaluation sont susceptibles de rencontrer des désaccords. Il peut y avoir un désaccord sur la meilleure approche à adopter pour intégrer l'inclusion dans l'organisation, sur les diverses causes profondes qui limitent l'inclusion ou sur la façon de donner la priorité aux différents aspects de l'évaluation. Les étapes suivantes peuvent s'avérer utiles avant de régler les litiges ou désaccords pendant la séance :

Écouter : S'assurer que les objections soulevées ou les désaccords entre participants ont été entendus (et documentés si nécessaire). Le secret pour surmonter et résoudre les objections est de veiller à ce qu'elles soient clairement comprises.

Poser des questions : Veiller à ce que la discussion reste conviviale et poser des questions pour en définir l'objectif au besoin.

Recadrer : Mettre l'accent sur des approches fondées sur les valeurs en cas de désaccord. Trouver un terrain d'entente entre les parties en discutant de valeurs semblables ou communes est la meilleure façon de trouver une solution collaborative. Donner aux objecteurs et aux autres participants le temps de rechercher et de présenter des solutions ou des compromis.

Résolution : S'assurer que les participants sont satisfaits des solutions proposées. S'il n'est pas possible de trouver une solution collaborative, établir un plan spécifique indiquant quand et comment revoir le sujet.

⁵Si cela pose problème à l'organisation, envisager une séance en petits groupes ou des discussions en petits groupes par niveau de poste (par ex., collaborateurs juniors, intermédiaires ou seniors) pour certains sujets. N'oubliez pas que cela peut nécessiter des animateurs ou des leaders de discussion supplémentaires.

Annexe F : Modèle de consentement éclairé

Consentement éclairé pour évaluer l'inclusion dans l'organisation

Objectif de la recherche

Bonjour, je m'appelle [animateur]. Je travaille avec [nom de l'organisation] pour réaliser une évaluation de l'inclusion dans l'organisation. Cette évaluation vise à aider [nom de l'organisation] à améliorer ses performances en faisant de la diversité et de l'inclusion des parties intégrantes de ses programmes ou initiatives, politiques et procédures, partenariats et résultats.

Explication des procédures

Cette séance prendra la forme d'une discussion de groupe animée par mes soins et pourra prendre jusqu'à [temps estimé pour la séance]. Au cours de la séance, le ou les animateurs liront les énoncés sur divers domaines inclus dans l'évaluation et vous et vos collègues réagirez à l'énoncé, partagerez vos expériences pertinentes et discuterez des approches à adopter par l'organisation pour améliorer ses pratiques inclusives. En cas de question ou de sujet embarrassant, vous n'êtes pas tenu(e) de répondre. Vous pourrez également quitter la séance à tout moment. Si vous décidez de ne pas participer à l'enquête, vous ne serez pas pénalisé(e) de quelque manière que ce soit. Votre participation n'aura aucun impact sur votre emploi chez [nom de l'organisation]. Nous protégerons vos données à caractère personnel et veillerons à ce que ce que vous communiquerez ne soit pas partagé avec d'autres membres de votre communauté.

Risques et désagréments

Nous estimons qu'il y a peu de risques pour vous à participer à cette évaluation et à partager vos expériences. Vos réponses permettront [nom de l'organisation] de mieux appréhender comment renforcer l'inclusion et la diversité dans toute l'organisation.

Confidentialité

Si vous acceptez de participer, les informations seront consignées et utilisées pour comprendre comment les collaborateurs de [nom de l'organisation] vivent l'inclusion et la diversité au sein de l'organisation. Certaines informations que vous communiquerez serviront à élaborer le plan d'action de l'organisation. Toutefois, toutes les données à caractère personnel ou d'identification seront tenues confidentielles et ne seront pas rendues publiques.

S'il n'y a pas d'objections, le ou les animateurs produiront un enregistrement audio de la séance pour s'assurer que nous recueillons des données précises. Toutes les informations que nous recueillerons à votre sujet et concernant vos expériences seront conservées et protégées. [Décrire : Comment les données seront utilisées et conservées en toute sécurité ; Quels seront les processus d'anonymisation des données et de protection de la confidentialité des citations et renseignements connexes]

Questions

Avez-vous des questions concernant l'enquête ou les informations communiquées ? Si, à l'avenir, vous avez des questions ou des préoccupations concernant la discussion, contactez-moi [coordonnées de l'interlocuteur].

Acceptez-vous de participer à l'évaluation ?

[ajouter un espace de signature ou consignez le consentement du participant]

Annexe G : Guide de référence rapide sur les objectifs SMART

Que sont des objectifs SMART ?

L'utilisation d'objectifs SMART peut être un excellent moyen de commencer à définir des objectifs. L'acronyme « SMART » (décrit plus en détail ci-dessous) peut servir à s'assurer que les objectifs sont clairs, susceptibles de suivi et réalisables.

S	Spécifique	Qu'est-ce qui sera accompli ? Quelles mesures seront prises ? (Par ex., qui agira ?)
M	Mesurable	Quelles données seront utilisées pour mesurer l'objectif ? Comment saurons-nous que nous avons réussi ?
A	Atteignable	L'objectif est-il raisonnable ? Les ressources nécessaires sont-elles disponibles ? (Par ex., cet objectif doit-il être réparti en étapes à court et à long terme ?)
R	Réaliste	Comment cet objectif s'aligne-t-il sur les objectifs ou priorités plus générales de l'organisation ? Pourquoi le résultat spécifique est-il important ?
T	Temporel	Quel est le délai pour atteindre cet objectif ? (Par ex., trois mois, six mois, un an, deux ans, etc.)

Considérations et techniques :

- La définition des objectifs doit être un processus fluide et itératif. Une discussion sur les aspects des objectifs SMART est un moyen de construire une feuille de route, de la mission et de la vision aux étapes pratiques.
- Les objectifs découlant de cette évaluation peuvent être plus conséquents et plus axés sur la mission que des objectifs SMART traditionnels. Envisagez de décomposer ces objectifs plus ambitieux en plus petites étapes et réexaminez-les régulièrement pour vous assurer qu'ils sont toujours pertinents.

Objectif	Objectif SMART
D'autres collaborateurs suivront la formation à l'inclusion.	D'ici la fin de l'année 2024, tous les collaborateurs auront suivi une formation sur les fondamentaux de l'inclusion.
Améliorer l'accessibilité aux réseaux sociaux.	Étape 1 : Au cours du prochain trimestre, les collaborateurs identifieront les lacunes en matière d'accessibilité à leurs réseaux sociaux. Étape 2 : Au cours des six prochains mois, les collaborateurs établiront un plan d'action pour améliorer l'accessibilité aux réseaux sociaux.

Pour obtenir de plus amples informations, ressources et modèles sur les objectifs SMART, consultez [Asana](#).

Annexe H : Ressources et modèle de plan d'action

Autres ressources relatives aux plans d'action

Des questions pratiques et des exemples d'actions peuvent être adaptés à partir des ressources du NDI sur la création de [plans d'action globaux](#) avec les partis politiques et d'autres outils de [Win With Women : Building Inclusive 21st Century Parties](#).

Illustrations

Voici des exemples illustrant les types de soutien dont une organisation peut avoir besoin au terme de l'évaluation. La liste ci-dessous n'est pas exhaustive, mais vise plutôt à servir de point de départ.

Statut de l'organisation	Écarts identifiés	Actions potentielles
A besoin d'un important soutien	<ul style="list-style-type: none"> • Adhésion ou compréhension limitée de l'inclusion • N'a pas de politique formalisée en matière de ressources humaines ou n'a pas de service ressources humaines • N'a pas de partenariats ou de liens avec des groupes représentant des populations marginalisées ou dirigés par des groupes marginalisés • N'a pas de stratégie de communication 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispenser une formation sur les bases de l'inclusion et utiliser des exemples concrets pour démontrer les avantages de l'inclusion afin de susciter l'adhésion • Commencer à rédiger des politiques RH inclusives et d'autres documents fondamentaux • Aider le personnel à établir des relations avec d'autres organisations qui partagent les mêmes idées • Commencer à élaborer une approche de la communication inclusive
A besoin d'aide	<ul style="list-style-type: none"> • Comprend la nécessité d'améliorer ses pratiques et politiques liées à la diversité et à l'inclusion • Compte parmi ses membres et dirigeants quelques femmes et personnes issues d'autres groupes marginalisés • Dispose d'un service ressources humaines et a mis en place un certain nombre de politiques et procédures 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les lacunes en matière d'inclusion et mettre à jour les politiques • Identifier les alliés internes et externes potentiels aux fins d'inclusion et de changement organisationnel • Inscrire les principes des droits de l'homme, de l'égalité des sexes et de l'inclusion dans tous les documents, directives et processus fondamentaux qui régissent la gestion et l'exploitation de l'organisation • Mettre en place une charte éthique ou un code de conduite obligatoire à signer et à respecter par tous les collaborateurs • Examiner les plans de mise en œuvre et de durabilité des documents et pratiques nouveaux et existants
Nécessite un minimum de soutien	<ul style="list-style-type: none"> • L'adhésion aux pratiques inclusives transversales existe à tous les niveaux de l'organisation • Les dirigeants se composent de femmes et de membres d'autres groupes marginalisés • Dispose d'un service des ressources humaines et de solides politiques • A un plan de communication stratégique concret • A un budget annuel global 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des évaluations/audits réguliers de l'inclusion pour évaluer les progrès réalisés et garantir la durabilité des pratiques et procédures d'inclusion • Travailler avec des partenaires représentant ou dirigés par des groupes marginalisés pour identifier de nouveaux membres du Conseil d'administration • S'assurer que le plan de communication donne la priorité à l'accessibilité et à la représentation et utilise un langage approprié • S'assurer que les collaborateurs savent budgéter les aménagements raisonnables

Modèle de plan d'action

Tâche/Objectif	Niveau de priorité	Actions	Mesures spécifiques (Délai) ⁶	Partie(s) responsable(s)	Mesure	Ressources nécessaires
Code couleur par domaine : soyez précis sur le problème ou problème à résoudre.						
<p>Par ex. Adhésion ou compréhension limitée de l'inclusion</p> <p>Objectif SMART : D'ici la fin de l'année, tous les collaborateurs auront suivi une formation à l'inclusion et [organisation] auront ajouté des sujets d'inclusion aux obligations annuelles de formation.</p>	<p>Attribuer un niveau de priorité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élevé • Moyen • Faible 	<p>Dispenser une formation sur les bases de l'inclusion et utiliser des exemples concrets pour démontrer les avantages de l'inclusion afin de susciter l'adhésion.</p>	<p>À court terme :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifier la formation qui répond aux besoins des collaborateurs 2. Animer des formations de formateurs ou des formations de base dans les 6 prochains mois <p>À long terme :</p> <p>Inclure la formation sur les fondamentaux de l'inclusion dans le processus d'intégration et de certification annuel/biennuel</p>	<p>Équipe Formation, en collaboration avec les experts RH et Inclusion</p>	<p>Supports de formation identifiés, adaptés aux besoins de l'organisation</p> <p>Nombre de collaborateurs/formateurs formés</p> <p>Nombre de collaborateurs formés/certifiés</p>	<p>Supports de formation, consultant à court terme pour élaborer la formation, nombre d'heures travaillées pour réviser la formation et la dispenser, soutien de la direction pour la mise en œuvre</p>

⁶ En règle générale, les objectifs à court terme peuvent être fixés sur un intervalle de 6 à 12 mois contre 12 à 24 mois pour les objectifs à long terme (voire peuvent être alignés sur les processus de planification stratégique habituels de l'organisation).