

AUTO ÉVALUATION DES PERFORMANCES DES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

TOME 2 : L'OUTIL
Réédition 2006



MALI

Rue 17 - Porte 305
Badalabougou Est
BP 2220 Bamako - Mali

Tél. +223 223 33 47
+223 223 33 48
Fax +223 223 10 84

mali@snvworld.org
www.snmali.org

©Communicances - Mali - 2006



Auto Evaluation des Performances des Organisations de la Société Civile

TOME 2: L'OUTIL

*Première édition mars 2004
Réédition 2006*

*"Le danseur n'attend pas l'arrêt du tam-tam pour porter ses accessoires"
(proverbe bambara)*

Avec l'appui financier de l'ASDI (Agence Suédoise de Développement International) dans le cadre du partenariat "Appui à la Gouvernance Locale Démocratique."

préface

Plusieurs étapes ont conduit à l'élaboration de la présente version de ce document intitulé : "Auto évaluation des performances des Organisations de la Société Civile".

Dans un premier temps, l'idée de la nécessité de concevoir cet outil est fortement liée à un processus interne à une structure d'appui conseil. Courant 2002, la SNV-Mali décidait comme beaucoup d'autres structures d'appui de se doter d'un outil de planification stratégique¹ lui permettant de mieux réfléchir sur le long terme. Des objectifs spécifiques et mesurables étaient définis de manière participative en interne, selon 4 perspectives. L'une d'entre elles concernait plus spécifiquement les partenaires/clients. Des indicateurs de performance permettant de mesurer, suite aux actions menées, l'évolution dans le temps, étaient dégagés. L'un des plus importants était "l'accroissement de la capacité du partenaire/client"².

2 Dans un second temps se posait alors la question de comment mesurer cet indicateur et, dans la mesure du possible, de le mesurer de manière participative, avec le partenaire/client. L'idée de concevoir un outil susceptible de mesurer, selon les différents types de partenaires/clients, l'évolution des capacités est donc née. L'un des défis était que cette démarche puisse à la fois répondre à la préoccupation de la SNV-Mali durant une période d'appui conseil, de renforcement des capacités des partenaires/clients, mais aussi de donner la possibilité, de manière plus durable, aux partenaires/clients de suivre eux-mêmes l'évolution de leurs performances, indépendamment de toute structure d'appui conseil. Fin 2002, un Groupe de Travail³ était donc mandaté par la Direction de la SNV-Mali pour se charger de piloter cette réflexion et d'aboutir à une proposition d'outil.

Dans un troisième temps, le Groupe de Travail responsabilisé s'est donc doté de méthodes de travail susceptibles de lui permettre d'atteindre l'objectif assigné. Quelques principes ont donc été suivis, afin de maximiser la qualité du processus et donc du produit final :

¹ Appelé "Tableau de Bord des Performances"

² Le "degré de satisfaction du partenaire/client" a aussi été identifié comme un indicateur important. Un outil permettant d'en faire la mesure a aussi été conçu.

³ Groupe de Travail PSE (Planification, Suivi et Evaluation) coordonné par la Conseillère Technique PSE et composé d'un conseiller par Programme, ainsi que de la Conseillère DIRO (Développement Institutionnel et Renforcement Organisationnel).

- ✓ avant de concevoir une première proposition d’outil, se référer à d’autres exemples d’outils déjà mis en pratique dans d’autres pays d’intervention de la SNV Mondiale⁴ et par d’autres structures d’appui⁵,

- ✓ à différentes étapes de conception de l’outil, pour enrichir la réflexion en cours, voire valider certaines options retenues, rechercher le point de vue de personnes ressources, en interne comme en externe (collègues de la SNV-Mali, de la SNV-Mondiale, d’autres structures d’appui⁶, partenaires/clients),

- ✓ avant la finalisation⁷ de l’outil, le tester, ainsi que diverses lignes de conduite, voire hypothèses, auprès d’un échantillon représentatif de partenaires/clients, dans le cadre des activités déjà planifiées avec eux par les Programmes.

Ce document qui vous est donc proposé par la SNV-Mali résulte de ce processus participatif et itératif, brièvement décrit ci-dessus. Il se présente sous la forme de 2 tomes, l’un étant un “Guide d’utilisation” et l’autre présentant “l’Outil”. Nous vous souhaitons d’en faire une fructueuse utilisation. Qu’il soit pour vous et votre organisation une source d’inspiration...

⁴ SNV-Népal et Burkina Faso par exemple.

⁵ Relativement peu d’outils de ce type sont actuellement utilisés.

⁶ Le PACT/GTZ et le PAD/Helvetas ont notamment été mis à contribution

⁷ Cet outil est conçu de manière à pouvoir être adapté à des cas très spécifiques qui n’ont pas pu être pris en compte dans la version de base diffusée.

sommaire

tome2

PREFACE	2
SOMMAIRE TOME 2	4
1 - Présentation de l'outil (rappel du tome1)	5
2 - Cadre/format de l'outil	6
2.1 Organisation Interne	6
2.2 Relations Externes	9
2.3 Services et produits (output)	13
3 - Clarification et points d'attention dans l'outil	17
3.1 Organisation Interne	17
3.2 Relations Externes	21
3.3 Services et produits (output)	26

4

tome1

PRÉFACE	2
SOMMAIRE TOME 1	4
1 - Justification et choix méthodologiques	5
1.1 Questions de principe et choix faits	5
1.2 Questions d'ordre méthodologique	7
2 - Explication de l'outil	9
2.1 Cadre des 3 dimensions essentielles à toute organisation	9
2.2 Système d'attribution de scores	10
2.3 Visualisation des résultats	13
3 - Proposition de lignes de conduite pour l'utilisation de l'outil	16
3.1 Préparation	16
3.2 Exercice	20
3.3 Après exercice	27
ANNEXE :	
A: Modèle des 3 cercles et détails	30

1. PRÉSENTATION DE L'OUTIL (RAPPEL DU TOME 1)

Dans le Tome 1 "Justification et guide d'utilisation" de l'outil d'auto-évaluation des performances des Organisations de la Société Civile, il a été présenté :

- ✓ Pourquoi et comment cet outil a été élaboré et peut être utilisé;
- ✓ Pourquoi c'est l'OSC qui mesure sa performance, appuyée par la SNV (facilitation);
- ✓ Pourquoi l'outil est structuré autour de 3 principales composantes:

1. **Organisation Interne** (systèmes, structure, personnel, etc.);
2. **Relations externes** avec les autres acteurs;
3. **Services et produits** offerts par l'organisation.

- ✓ Pourquoi l'accent a été mis plus sur des aspects de "qualité que de quantité";
- ✓ Pourquoi il n'a pas été possible de développer un cadre d'analyse "standard", l'option retenue étant que:

- ◆ chacune des 3 principales composantes se décline en 5 indicateurs (4 indicateurs "standards" et 1 indicateur "spécifique" qui peut être adapté au type d'OSC), qui à leur tour se décomposent en 5 sous-indicateurs (formulés sous forme de questions); soit au total 15 indicateurs déclinés en 75 sous-indicateurs.

- ◆ dans chacune des 3 principales composantes, si nécessaire, les OSC développeront avec les équipes de la SNV 1 indicateur spécifique et 5 sous-indicateurs spécifiques en relation avec leur mission/vision, avec des types de résultats attendus, avec des domaines d'intervention tels que: Gouvernance Locale, Gestion des Ressources Naturelles, Développement du Secteur Privé, etc., ou bien encore avec des groupes cibles particuliers.

- ✓ Pourquoi pour chaque sous-indicateur on a opté pour 2 niveaux de réponse (à améliorer/satisfaisant) et pour une grille d'appréciation à 3 niveaux, afin de pouvoir calculer des scores finaux par indicateur et donc par composante;
- ✓ Pourquoi il existe plusieurs façons de faire et/ou d'utiliser les colonnes des constats, des indicateurs/sous-indicateurs (formulés sous forme de questions) et qu'il est nécessaire de capitaliser en cours de processus des éléments d'analyse qui pourront être utiles lors des discussions approfondies en plénière (Cf. pages vierges pouvant être remplies en cours d'exercice).

Voyons maintenant dans le chapitre 2 quel est le contenu détaillé de l'outil. Puis vérifions dans le chapitre 3 que nous partageons la même compréhension des indicateurs et sous-indicateurs et qu'ils évoquent pour nous les mêmes éléments...

N'oublions pas également qu'il s'agit d'un document "vivant" susceptible d'être enrichi par les utilisateurs au fil des exercices; aussi la dernière page du Tome 2 se veut être une invitation à la formulation de propositions d'amélioration de l'outil.

2 - CADRE / FORMAT DE L'OUTIL

2.1. ORGANISATION INTERNE

	Indicateurs	Constats	Score		
			1	2	3
1.1	La structure de l'organisation est en concordance avec sa raison d'être				
			A = +		S = ++
A	Existe-t-il un énoncé partagé de la mission/vision de l'organisation ?				
B	Chaque membre du CA/BE* et agents* de l'organisation comprend t-il la relation entre ses tâches/responsabilités et la mission/vision de l'organisation ?				
C	Les décisions prises sont-elles basées sur une division claire des responsabilités ?				
D^s	Y a-t-il (au moins 30%) de femmes au niveau des postes de décisions ?				
E	La coordination des unités est-elle en concordance avec le volume des activités ?				
	Sous-Total				
1.2	Les systèmes et procédures sont fonctionnels				
A	Les entités opérationnelles tiennent-elles régulièrement des réunions conformément aux statut et/ou règlement intérieur ?				
B	Existe t-il un système fonctionnel de communication ?				
C	Existe t-il des méthodes et procédures de mise en oeuvre des décisions ?				
D	Existe t-il un système fonctionnel de Planification Suivi et Evaluation ?				
	Existe t-il un mécanisme/système de capitalisation ?				
	Sous-Total				

* Conseil d'Administration/Bureau Exécutif

* Personnel salarié

^sA remplacer par hommes dans le cas des "organisations féminines" afin de susciter des débats. Cette note s'applique à tous les sous indicateurs dès qu'un aspect spécifique "homme" ou "femme" est abordé.

suite (Organisation interne)

1.3	La gestion des ressources financières est conforme aux normes en vigueur			
A	Les règles des opérations financières sont-elles appliquées ?			
B	Existe t-il un système de comptabilité générale (base SYSCOA) ?			
C	Existe t-il des systèmes interne et externe de vérification ?			
D⁹	Les frais de fonctionnement sont-ils inférieurs à 15% du budget total ?			
E	Les ressources propres de l'organisation dépassent-elles 25% du budget total ?			
	Sous-Total			
1.4	La gestion des ressources humaines est adaptée à la vision / mission de l'organisation			
A	Les procédures de recrutement sont-elles transparentes ?			
B	Les compétences avérées de chaque employé correspondent-elles à ses tâches/responsabilités ?			
C	Une politique de développement des compétences du personnel est-elle appliquée ?			
D	Une politique d'équité hommes/femmes est-elle appliquée ?			
E	Existe t-il un équilibre entre l'accent sur les performances et le bien-être du personnel ?			
1.5	Indicateur spécifique à l'OSC			
A				
B				
C				
D				
E				
	Sous-Total			
	Score total composante Organisation Interne			

⁹ Le % du budget est à ajuster en fonction du type de client.

QUELQUES ELEMENTS D'ANALYSE

2.2. RELATIONS EXTERNES

	Indicateurs	Constats	Score		
			1	2	3
2.1	L'organisation a de bonnes relations avec son groupe cible		1	2	3
			A = +		S = ++
A	L'organisation a t-elle des dialogues réguliers avec son groupe cible ?				
B	L'organisation demande t-elle l'opinion du groupe cible par rapport à ses activités sur le terrain ?				
C⁸	L'organisation s'adresse t-elle d'une manière spécifique aux femmes du groupe cible ?				
D	L'organisation fait-elle régulièrement des visites sur le terrain ?				
E	L'organisation pense t-elle que le groupe cible a une image positive d'elle ?				
	Sous-Total				
2.2	L'organisation a de bonnes relations avec des organisations qui offrent les mêmes types de services (et/ou mènent les mêmes types d'activités)				
A	L'organisation recense t-elle régulièrement des organisations qui offrent les mêmes types de services ?				
B	L'organisation se réunit-elle régulièrement avec des organisations qui offrent les mêmes types de services ?				
C	L'organisation se réunit-elle régulièrement avec des organisations qui offrent les mêmes types de services ?				
D	L'organisation exécute t-elle des activités avec des organisations qui offrent les mêmes types de services ?				
E	L'organisation pense t-elle que les organisations qui offrent les mêmes types de services ont une image positive d'elle ?				
	Sous-Total				

⁸ A remplacer par hommes dans le cas des "organisations féminines" afin de susciter des débats. Cette note s'applique à tous les sous indicateurs dès qu'un aspect spécifique "homme" ou "femme" est abordé.

	Indicateurs	Constats	Score		
2.3	L'organisation a de bonnes relations avec des sources de financement				
A	L'organisation a-t-elle des relations avec différents bailleurs ?				
B	L'organisation a-t-elle mobilisé des ressources externes ?				
C	L'organisation a-t-elle mobilisé des ressources externes ?				
D	L'organisation transmet-elle régulièrement ses rapports et plans d'activités au niveau des bailleurs ?				
E	L'organisation pense t-elle que les bailleurs ont une image positive d'elle ?				
	Sous-Total				
2.4¹⁰	L'organisation a de bonnes relations avec l'administration, les services techniques, les structures d'appui et/ou les collectivités territoriales				
A	L'organisation tient-elle régulièrement des réunions thématiques avec l'administration, les services techniques et/ou les collectivités territoriales ?				
B	L'organisation transmet-elle ses plans et rapports d'activités au niveau de l'administration, des services techniques et/ou des collectivités territoriales ?				
C	L'organisation reçoit-elle des appuis conseils/informations de l'administration, des services techniques, des structures d'appui et/ou des collectivités territoriales ?				
D	L'organisation est-elle invitée à des réunions par l'administration, les services techniques, des structures d'appui et/ou les collectivités territoriales ?				
E	L'organisation pense t-elle que l'administration, les services techniques, les structures d'appui et/ou les collectivités territoriales ont une bonne image d'elle ?				
	Sous-Total				

¹⁰ En fonction du type d'organisation, il est nécessaire de sélectionner l'axe relationnel prédominant.

Suite (Relations externes)

2.5	Indicateur spécifique à l'OSC					
A						
B						
C						
D						
E						
	Sous-Total					
	Score total composante relations externes					

QUELQUES ELEMENTS D'ANALYSE

A series of horizontal dotted lines for writing.

2.3. SERVICES ET PRODUITS (OUTPUT)

	Indicateurs	Constats	Score		
			1	2	3
3.1	L'organisation a une perception / analyse pertinente et des stratégies adaptées				
			A =+		S = ++
A	Les membres de l'organisation ont-ils une analyse commune des enjeux de développement ?				
B	Existe t-il une relation de cause à effet entre la vision/mission, les objectifs et les activités de l'organisation ?				
C	Les pratiques de l'organisation sont-elles en conformité avec la vision/mission et les objectifs déclarés ?				
D	L'organisation a-t-elle une position claire vis-à-vis de l'équité sociale et du genre ?				
E	Les pratiques de l'organisation prennent-elles en compte des aspects de non-équité sociale ou de genre ?				
	Sous-Total				
3.2	Le groupe cible participe au niveau des activités de l'organisation				
A	Les activités de l'organisation ont-elles été identifiées avec le groupe cible ?				
B	Le groupe cible contribue t-il financièrement aux activités dont il bénéficie ?				
C	Le groupe cible est-il impliqué dans la programmation des activités ?				
D	Le groupe cible est-il impliqué dans le suivi et l'évaluation des activités ?				
E	L'approche de l'organisation réussit-elle à responsabiliser le groupe cible ?				
	Sous-Total				

	Indicateurs	Constats	Score		
3.3	L'organisation réalise des actions durables de développement				
A	Les interventions ont-elles produit des changements positifs reconnus par le groupe cible ?				
B	Existe t-il des systèmes de pérennisation des acquis ?				
C	Existe t-il des pratiques spécifiques de renforcement de compétences et d'habilitation ?				
D	Existe t-il des pratiques spécifiques par rapport aux questions d'équité et de genre ?				
E	Existe-t-il des pratiques spécifiques par rapport à la durabilité écologique des activités menées ?				
	Sous-Total				
3.4	Le système de planification-suivi-évaluation est fonctionnel et efficace				
A	L'organisation suit-elle de façon systématique ses activités ?				
B	L'organisation effectue t-elle régulièrement l'évaluation des effets et impacts de ses activités ?				
C	Le système de suivi évaluation prend t-il en compte les données sexo-spécifiques ?				
D	Les leçons tirées des sessions de suivi et d'évaluation sont-elles prises en compte pour la planification suivante ?				
E	Le groupe cible participe t-il au niveau du suivi et de l'évaluation des activités ?				
	Sous-Total				

3.5	Indicateur spécifique à l'OSC					
A						
B						
C						
D						
E						
	Sous-Total					
	Score total composante Relations externes					

3. CLARIFICATION ET POINTS D'ATTENTION DANS L'OUTIL

3.1. ORGANISATION INTERNE

	Indicateurs et sous-indicateurs	Justification / clarification ¹¹	Questions de vérification des sous indicateurs ¹²
1.1	La structure de l'organisation est en concordance avec sa raison d'être	<i>La concordance de la structure de l'organisation avec sa raison d'être peut être 'mesurée' en répondant aux questions suivantes :</i>	
A	Existe t-il un énoncé partagé de la mission/vision de l'organisation ?	La mission et la vision permettent entre autre à l'organisation de se positionner en tant qu'acteur parmi d'autres.	La mission/vision est-elle écrite dans les documents de l'organisation ? Tous les membres de l'organisation ont-ils accès à ces documents ?
B	Chaque membre du CA/BE et agents de l'organisation comprend t-il la relation entre ses taches/responsabilités et la mission/vision de l'organisation ?	Il est important que chacun comprenne qu'il participe activement à la réalisation de la mission afin de mobiliser de manière adéquate ses compétences.	Tous les membres du CA / BE et agents peuvent-ils expliquer la manière dont ils contribuent à la réalisation de la mission/vision ?
C	Les décisions prises sont-elles basées sur une division claire des responsabilités ?	La bonne mise en œuvre des décisions est facilitée par une répartition claire des responsabilités.	Un document précise t-il les procédures de prise de décisions (manuel, organigramme, etc...) Ce document est-il accessible à tous, et/ou est-il connu de tous ?
D¹³	Y a-t-il (au moins 30%) de femmes au niveau des postes de décisions ?	Une équipe mixte est considérée comme une des conditions facilitant la mise en pratique de la valeur équité.	Y-a-t-il une répartition (minimum 70-30%) des postes de décision entre hommes et femmes ? La participation des femmes est-elle significative et influente dans les prises de décisions ?
E	La coordination des unités est-elle en concordance avec le volume des activités ?	On suppose qu'un bon équilibre entre le volume des activités et la taille de la coordination de l'organisation garantit son fonctionnement optimal.	Les coordinateurs sont-ils bien occupés, sans être surchargés ?

¹¹ Beaucoup d'aspects pouvant être abordés en sous-indicateurs, il a semblé important de préciser pourquoi ceux-ci avaient été retenus et ce que chacun d'en-tre eux présupposait.

¹² Les aspects abordés au niveau des sous-indicateurs sont souvent complexes, ce qui rend difficile la formulation d'une réponse objective. Poser une série de questions simples permet de mieux comprendre les sous-indicateurs et de construire peu à peu une réponse argumentée.

¹³ A remplacer par hommes dans le cas des "organisations féminines" afin de susciter des débats. Cette note s'applique à tous les sous indicateurs dès qu'un aspect spécifique "homme" ou "femme" est abordé. Le% proposé sera discuté au sein de chaque OSC en fonction des objectifs qu'elle s'est fixés et de ses spécificités.

Suite (Organisation interne)

	Indicateurs et sous-indicateurs	Justification / clarification	Questions de vérification des sous indicateurs
1.2	Les systèmes et procédures sont fonctionnels	<i>La fonctionnalité des systèmes et procédures peut être appréhendée par la combinaison des questions suivantes :</i>	
A¹⁴	Les entités opérationnelles tiennent-elles régulièrement des réunions conformément aux statut et/ou règlement intérieur ?	La tenue régulière de réunions est une des conditions du bon fonctionnement de l'organisation.	Les différentes équipes (de direction et/ou techniques - instances et exécutif) se réunissent-elles de façon régulière; au minimum conformément aux statuts/règlement intérieur ?
B	Existe t-il un système fonctionnel de communication ?	Un système de communication régleme l'échange d'informations et permet une meilleure qualité des activités.	Y-a-t-il des procédures et/ou une stratégie de communication, qu'elles soient formelles ou informelles ? Ces procédures et/ou cette stratégie sont-elles connues/partagées avec les membres de l'organisation ?
C	Existe t-il des méthodes et procédures de mise en œuvre des décisions ?	Il s'agit de vérifier si les conditions sont réunies au sein de l'organisation pour permettre l'application des décisions.	Y a t-il un Manuel de procédures ? Y a t-il un compte rendu écrit/un relevé de décisions précisant les instructions et les responsabilités ? Les décisions sont-elles partagées avec les membres ?
D	Existe t-il un système fonctionnel de Planification, Suivi et Evaluation ?	Un fonctionnement efficace implique qu'il existe des procédures de planification, de suivi et d'évaluation des actions planifiées.	Y a t-il une planification régulière des activités ? Est-elle partagée au sein de l'organisation ? Les activités sont-elles suivies et évaluées périodiquement ? Les résultats sont-ils partagés au sein de l'organisation ?
E	Existe t-il un mécanisme/système de capitalisation ?	Toute organisation qui se dit ' apprenante ' doit pouvoir non seulement garder la mémoire de ses expériences, faire des comparaisons avec celles des autres, mais également en tirer des leçons pour ses futures actions.	En plus des rapports d'activités, l'organisation produit-elle d'autres documents sur ses actions et/ou expériences ?

¹⁴ En ce qui concerne un collectif ou un réseau d'OSC, il convient de s'intéresser aux entités du collectif ou du réseau et pas aux différents membres qui le constituent.

	Indicateurs et sous-indicateurs	Justification / clarification	Questions de vérification des sous indicateurs
1.3	La gestion des ressources financières est conforme aux normes en vigueur	<i>La bonne gestion des ressources financières est capitale et doit garantir à la fois l'efficacité (bonne mobilisation), l'efficience (pas de gaspillage) et la crédibilité de l'organisation. Pour "mesurer" cette bonne gestion, il est possible de combiner les réponses aux question suivantes:</i>	
A	Les règles des opérations financières sont-elles appliquées ?	L'application des règles des opérations financières est une condition pour une gestion transparente.	Le manuel de procédures est-il maîtrisé par ceux qui doivent l'appliquer ?
B	Existe t-il un système de comptabilité générale (base SYSCOA) ?	Le système de référence en vigueur au Mali est le SYSCOA. Toutefois, il faut être conscient que des adaptations sont possibles, afin de mieux correspondre aux réalités des OSC.	Le système SYSCOA est-il connu, adapté et appliqué ?
C¹⁵	Existe t-il des systèmes internes et externes de vérification ?	L'application des règles et procédures doit être régulièrement vérifiée, afin de détecter rapidement toute anomalie. Les 2 systèmes sont complémentaires car garants de la crédibilité de l'OSC.	Y-a-t-il des contrôles internes trimestriels ? Y-a-t-il des contrôles externes annuels ?
D¹⁶	Les frais de fonctionnement sont-ils inférieurs à 15% du budget total ?	Il est souhaitable de minimiser les frais de fonctionnement d'une organisation, puisque sa mission concerne prioritairement la réalisation des activités de développement au bénéfice du groupe cible	Au moins 85 % du budget est-il destiné à la réalisation d'activités à l'endroit du groupe cible ?
E	Les ressources propres de l'organisation dépassent-elles 25% du budget total ?	La capacité d'autofinancement des activités est un indicateur de l'autonomie de l'organisation et lui permet de mieux négocier des financements externes.	Au moins 25% du budget total de l'organisation (y compris les prestations faites) est-il couvert par des ressources propres ? Existe t-il un système de mobilisation des ressources internes et externes ? Existe t-il un système de valorisation des ressources propres ?

¹⁵ Si l'un des deux systèmes n'existe pas, la réponse à donner est "A améliorer"

¹⁶ Le % du budget est à ajuster en fonction du type de client (OSC individuelle ou collectivité réseau d'OSC). Les frais de fonctionnement comprennent la partie des salaires et des charges consacrée exclusivement à l'administration et au fonctionnement des infrastructures de l'OSC. Ainsi, par exemple toutes les activités d'animation, de communication, de plaidoyer, etc...ne font pas partie du fonctionnement.

	Indicateurs et sous-indicateurs	Justification / clarification	Questions de vérification des sous indicateurs
1.4	La gestion des ressources humaines est adaptée à la vision / mission de l'organisation	<i>Pour permettre la mise en œuvre correcte de la vision/mission, il est important d'avoir un système approprié de gestion des ressources humaines. Cela peut être mesuré par la combinaison des réponses aux questions suivantes :</i>	
A	Les procédures de recrutement sont-elles transparentes ?	Les procédures de recrutement doivent permettre aux compétences recherchées de se manifester.	Les procédures de recrutement existent-elles et sont-elles appliquées ?
B	Les compétences avérées de chaque employé correspondent-elles à ses tâches/responsabilités ?	L'adéquation entre les compétences des ressources humaines et leurs tâches et responsabilités garantit un fonctionnement optimal de l'organisation (satisfaction individuelle, exploitation optimale des ressources humaines, qualité des actions...)	Pour chaque poste existe t-il un cahier des charges avec les compétences requises ? Y a-t-il nécessité de revoir la répartition des tâches et responsabilités ?
C	Une politique de développement des compétences du personnel est-elle appliquée ?	Ces compétences doivent également être valorisées et développées afin de maintenir chez chacun une bonne motivation, de la créativité, ainsi qu'une bonne capacité d'adaptation de l'organisation	Y a-t-il des entretiens périodiques d'appréciation du personnel (au moins une fois par an) ? Y a-t-il des plans de carrière individuels ?
D	Une politique d'équité hommes/femmes est-elle appliquée ?	Une équipe mixte est considérée comme une des conditions facilitant la mise en pratique de la valeur équité.	Tous les postes sont-ils ouverts indifféremment aux candidatures féminines comme masculines ? Prend t-on en compte l'équilibre homme-femme dans la constitution des équipes ? Applique t-on la discrimination positive ?
E	Existe t-il un équilibre entre l'accent sur les performances et le bien-être du personnel ?	Le cadre de travail est un des éléments importants déterminant la qualité des prestations des Ressources Humaines de l'organisation.	Y a t-il un cadre permettant l'expression de besoins par le personnel ? La performance est-elle une valeur cultivée au sein de l'organisation ?

3.2. RELATIONS EXTERNES

	Indicateurs et sous-indicateurs	Justification / clarification	Questions de vérification des sous indicateurs
2.1	L'organisation a de bonnes relations avec son groupe-cible	<i>La raison d'être d'une organisation 'sa mission' est en principe basée sur la situation du groupe-cible. Il s'entend que l'organisation ne peut bien assumer cette mission qu'en entretenant de bonnes relations avec le groupe-cible ; Ces relations sont déterminantes pour la qualité des services rendus.</i>	
A	L'organisation a-t-elle des dialogues réguliers avec son groupe cible ?	Le dialogue avec le groupe cible, au cours des différentes étapes de l'intervention, permet une prise en compte des besoins réels, un ancrage et une appropriation des actions, ainsi que leur replicabilité et leur durabilité.	Des rencontres entre l'organisation et le groupe cible sont-elles planifiées ? Sont-elles tenues ? Y a-t-il des sollicitations de dialogue de la part du groupe cible ? L'organisation y répond t-elle ?
B	L'organisation demande t-elle l'opinion du groupe-cible par rapport à ses activités sur le terrain ?	La satisfaction du groupe cible est une des conditions pour la pérennisation des actions. Cela nécessite une implication/participation plus active du groupe aux actions. Elle permet également à l'organisation d'apprendre par rapport à ses services.	L'organisation cherche-t-elle régulièrement à connaître le niveau de satisfaction du groupe cible par rapport à son approche et/ou ses actions ? Les résultats sont-ils exploités au sein de l'organisa-tion ?
C¹⁷	L'organisation s'adresse t-elle d'une manière spécifique aux femmes du groupe cible ?	Un groupe cible n'est jamais homogène. Il peut y avoir des divergences d'opinion en fonction par exemple de la catégorie sociale ou du sexe.	Durant les concertations et les rencontres, l'organisa-tion cherche t-elle à connaître les avis et les préoccupations du groupe-cible de façon sexo-spécifique ?
D	L'organisation fait-elle régulièrement des visites sur le terrain ?	Une organisation soucieuse de la qualité des services et du climat de collaboration avec le groupe cible doit maintenir un contact régulier avec le terrain.	Y a t-il une habitude de fréquentation régulière du groupe cible ? Cela dépasse t-il le cadre ordinaire du système de suivi évaluation ?
E	L'organisation pense t-elle que le groupe cible a une image positive d'elle ?	L'appréciation positive de l'organisation par le groupe cible est une condition de durabilité de son existence.	L'organisation cherche t-elle à connaître l'apprécia-tion du groupe cible par rapport à elle-même (son personnel et ses actions) ? L'appréciation générale est-elle positive ?

¹⁷ A remplacer par hommes dans les cas des "organisations féminines" afin de susciter des débats. Cette note s'applique à tous les sous indicateurs dès qu'un aspect spécifique "homme" ou "femme" est abordé.

	Indicateurs et sous-indicateurs	Justification / clarification	Questions de vérification des sous indicateurs
2.2	L'organisation a de bonnes relations avec des organisations qui offrent les mêmes types de services (et/ou mènent les mêmes types d'activités)	<i>L'organisation n'intervient pas seule dans le milieu. L'efficacité des actions de développement requiert une synergie des interventions. Il est donc nécessaire pour l'organisation de nouer et d'entretenir de bonnes relations avec les autres organisations. Cela lui permet d'assurer la complémentarité nécessaire des interventions auprès d'un même groupe cible ou d'éviter les chevauchements de mêmes types de services.</i>	
A	L'organisation recense t-elle régulièrement des organisations qui offrent les mêmes types de services ?	L'organisation a besoin de connaître les autres acteurs (locaux, régionaux, nationaux ou internationaux) intervenant dans la même zone. Cela lui permet d'adapter son offre de services et de mieux cibler ses clients potentiels.	L'organisation dispose t-elle d'un répertoire d'organisations ? Le répertoire est-il régulièrement mis à jour (au moins une fois par an)
B	L'organisation se réunit-elle régulièrement avec les organisations qui offrent les mêmes types de services ?	Les concertations régulières des organisations qui offrent le même type de service sont indispensables. Ceci va dans l'intérêt d'une meilleure harmonisation des actions, voire synergies, auprès des groupes cibles.	L'organisation échange t-elle de façon formelle ou informelle avec les acteurs intervenant dans la zone
C	L'organisation a-t-elle des échanges d'apprentissage avec des organisations qui offrent les mêmes types de services ?	L'apprentissage, sur la base des échanges avec des organisations qui offrent les mêmes types de services, vise à lui permettre d'améliorer la qualité de ses services.	L'organisation est-elle membre d'un réseau formel ou informel ? L'organisation initie t-elle des visites-échanges auprès d'acteurs similaires, afin de partager des expériences ? L'organisation partage t-elle les documents sur ses expériences avec d'autres acteurs.
D	L'organisation exécute t-elle des activités avec des organisations qui offrent les mêmes types de services ?	Dans un souci de plus grande crédibilité et de professionnalisme, l'organisation a intérêt à travailler en synergie avec les acteurs qui offrent les mêmes types de services.	L'organisation exécute t-elle de façon conjointe, avec un ou des acteurs similaires, des activités visant leurs intérêts partagés et ceux des groupes cibles ?
E	L'organisation pense t-elle que les organisations qui offrent les mêmes types de services ont une image positive d'elle ?	L'appréciation positive de l'organisation par les acteurs offrant le même type de services favorise son autonomie technique et financière et facilite sa négociation, tant avec les clients qu'avec les bailleurs.	L'organisation cherche t-elle à se faire connaître (organisation/participation à des journées portes ouvertes, des conférences, des débats) ? L'organisation cherche t-elle à connaître l'opinion qu'ont les autres acteurs sur elle ? L'opinion est-elle globalement positive ?

	Indicateurs et sous-indicateurs	Justification / clarification	Questions de vérification des sous indicateurs
2.3	L'organisation a de bonnes relations avec des sources de financement	<i>Aucune OSC ne pouvant à elle seule assurer totalement le financement de ses activités, le recours aux partenaires financiers demeure incontournable. Dans un contexte où les demandes sont de plus en plus nombreuses et les moyens de plus en plus limités, les partenaires financiers n'accordent leur intérêt qu'aux OSC ayant réellement fait preuve d'une certaine crédibilité. En effet, ce sont les OSC qui ont gagné la confiance de leurs premiers bailleurs qui arrivent à se maintenir et à avoir d'autres partenaires financiers. Il est donc nécessaire pour toute organisation d'avoir constamment une bonne image auprès d'eux.</i>	
A	L'organisation a-t-elle des relations avec différents bailleurs ?	La multiplicité des bailleurs est une garantie de meilleure autonomie pour l'organisation.	L'organisation dispose t-elle d'au moins 2 ou 3 sources de financement externe ?
B	L'organisation fait-elle des recherches pour avoir des relations avec des bailleurs ?	Chercher activement à établir des relations avec des bailleurs permet d'affirmer la volonté de pérennisation de l'organisation.	Y a t-il un répertoire à jour (moins d'un an) des bailleurs de fonds dans l'organisation ? Des projets/programmes sont-ils initiés et soumis à des bailleurs ? L'organisation invite t-elle des bailleurs de fonds à "visiter" ses activités en cours ou à participer à ses manifestations ?
C	L'organisation a-t-elle mobilisé des ressources externes ? ¹⁸	Avoir des ressources externes est une condition pour la réalisation de la vision/mission de l'organisation. Il est aussi souhaitable que ces ressources lui permettent de développer des stratégies sur le moyen terme (plusieurs bailleurs sur au moins quelques années).	L'organisation a-t-elle actuellement au moins un financement pour un projet/programme initié par elle ou pour lequel elle a soumissionné ? L'organisation dispose t-elle au moins de 2 ou 3 sources de financement assurées sur 2 ans ? L'organisation a t-elle réussi à obtenir des fonds de programmes sectoriels et/ou programmes bilatéraux ?
D	L'organisation transmet-elle régulièrement ses rapports et plans d'activités au niveau des bailleurs ?	Pouvoir respecter les clauses convenues avec les bailleurs est un signe de maturité et de crédibilité de l'organisation.	Les rapports et plans sont-ils transmis aux bailleurs dans les délais convenus/contractualisés ?
E	L'organisation pense t-elle que les bailleurs ont une image positive d'elle ?	L'appréciation positive de l'organisation par les bailleurs est un élément clé en terme de durabilité de collaboration et de prospection auprès de nouveau bailleurs.	La première version des rapports et plans est-elle acceptée par les bailleurs ? Y a t-il des renouvellements de partenariats avec des bailleurs (fidélisation) ? L'organisation cherche-t-elle à connaître l'opinion qu'ont les bailleurs sur elle ? L'opinion est-elle globalement positive ?

¹⁸ Au cas où la question "A" serait répondu "non", il se peut toujours que l'organisation ait des ressources d'un seul bailleur.

	Indicateurs et sous-indicateurs	Justification / clarification	Questions de vérification des sous indicateurs
2.4 ¹⁹	L'organisation a de bonnes relations avec l'administration, les services techniques, les structures d'appui et/ou les collectivités territoriales	<i>Le cadre légal des interventions des OSC est défini par les politiques et lois dont les garants sont les services administratifs. Les services techniques disposent d'expertise et ont le mandat étatique d'intervenir auprès des populations. Les structures d'appui disposent également d'expertises variées qu'elles mettent gracieusement à la disposition des OSC et elles servent aussi très souvent à l'intermédiation avec des bailleurs. Les collectivités territoriales ont la responsabilité du développement local. Pour assurer son ancrage dans le cadre institutionnel ainsi défini, il est nécessaire pour l'organisation d'entretenir de bonnes relations avec les 4 composantes que sont l'administration, les services techniques, les structures d'appui et les collectivités territoriales.</i>	
A	L'organisation tient-elle régulièrement des réunions thématiques avec l'administration, les services techniques et/ou les collectivités territoriales ?	Techniquement, l'organisation a intérêt d'ancrer ses interventions dans les plans de développement locaux, en complémentarité avec les autres interventions (Cf. visibilité, crédibilité, susciter la demande, liberté d'agir, appui, etc...). Cela nécessite des rencontres périodiques avec ces 3 composantes.	L'organisation entretient-elle des relations informelles avec l'administration, les services techniques et/ou les collectivités territoriales ? L'organisation est-elle active dans les cadres formels de concertation ? L'organisation initie t-elle des rencontres avec l'administration, les services techniques et/ou les collectivités territoriales ? Les informations récoltées et les décisions prises au cours de ces réunions sont-elles partagées en interne et suivies ?
B	L'organisation transmet-elle ses plans et rapports d'activités au niveau de l'administration, les services techniques et/ou les collectivités territoriales ?	Rechercher activement à informer l'administration, les services techniques et/ou les collectivités territoriales sur ses activités favorise une collaboration constructive sur le terrain, ce qui est alors dans l'intérêt du groupe cible.	L'organisation envoie t-elle ses plans et rapports à un ou plusieurs des acteurs mentionnés ? Recherche t-elle des commentaires en retour ?
C	L'organisation reçoit-elle des appuis-conseils/informations de l'administration, des services techniques, des structures d'appui et/ou des collectivités territoriales ?	Le fait que l'organisation reçoive des appuis-conseils/informations de ces derniers est un signe de reconnaissance dans le milieu institutionnel.	L'organisation cherche t-elle de l'information ou des appuis-conseils ? En reçoit-elle ?

¹⁹ En fonction du type d'organisation, il est nécessaire de sélectionner l'axe relationnel prédominant.

D	L'organisation est-elle invitée à des réunions par l'administration, les services techniques, des structures d'appui et/ou les collectivités territoriales ?	Idem. De plus, cela dénote de la crédibilité de l'organisation	L'organisation est-elle invitée à participer activement à des événements locaux, régionaux ou nationaux ? L'organisation est-elle invitée à des rencontres de coordination et/ou de planification locale ou régionale ?
E	L'organisation pense t-elle que l'administration, les services techniques, les structures d'appui et/ou les collectivités territoriales ont une bonne image d'elle ?	L'appréciation de l'organisation par ces derniers contribue à lui donner une reconnaissance et une liberté d'intervention, ce qui facilite alors la recherche des nouveaux financements et/ou clients.	Ces derniers facilitent –ils le travail de l'organisation sur le terrain ? Ces derniers viennent-ils prendre conseil auprès de l'organisation ?

3.3. SERVICES ET PRODUITS (OUTPUT)

	Indicateurs et sous-indicateurs	Justification / clarification	Questions de vérification des sous indicateurs
3.1	L'organisation a une perception / analyse pertinente et des stratégies adaptées.	<i>Une bonne organisation doit pouvoir développer une analyse pertinente de sa contribution au développement et des stratégies adaptées à la fois à sa valeur et aux problématiques dans lesquelles elle intervient. Cette pertinence de l'analyse et la logique des interventions peut être mesurée en combinant les réponses aux questions suivantes :</i>	
A	Les membres de l'organisations ont-ils une analyse commune des enjeux de développement ?	Pour que l'organisation puisse mettre en oeuvre sa vision/mission, les membres responsables de la gestion et de l'exécution doivent adhérer à l'analyse de développement.	Les membres de l'organisation (direction et agents) arrivent-ils à formuler de manière similaire la vision de l'organisation (enjeux de développement) ?
B	Existe-t-il une relation de cause à effet entre la vision/mission, les objectifs et les activités de l'organisation ?	C'est par cette logique d'intervention que la compétence et le savoir-faire de l'organisation s'expriment, notamment au niveau de son efficacité et de son efficience.	L'organisation dispose t-elle d'un cadre logique pour ses interventions ? Les activités planifiées peuvent-elles aboutir aux effets recherchés ?
C	Les pratiques de l'organisation sont-elles en conformité avec la vision/mission et les objectifs déclarés ?	L'organisation doit s'assurer qu'elle a su traduire la vision/mission en activités pouvant réellement contribuer à la réalisation des objectifs définis.	L'organisation fait-elle effectivement ce qu'elle prétend faire dans ses documents : Statuts, Règlement Intérieur, Manuel de procédures, Plan stratégique... (passage de la théorie à la pratique) ?
D	L'organisation a-t-elle une position claire vis-à-vis de l'équité sociale et du genre ?	En tant que condition fondamentale d'un développement socialement durable, il est important que l'organisation se positionne de façon claire face à cette problématique.	Y a t-il des indications dans le cadre logique sur la prise en compte de l'équité sociale ou du genre ? L'organisation a t-elle des idées sur comment arriver à plus d'équité sociale et de genre ?
E	Les pratiques de l'organisation prennent-elles en compte des aspects de non-équité sociale ou de genre ?	La vision de l'organisation sur les problèmes d'équité sociale et entre les hommes et les femmes doit se traduire directement par des activités concrètes sur le terrain.	La prise de position est-elle visible dans les stratégies et les activités ? L'organisation dispose t-elle/fait-elle recours à des compétences spécifiques sur ces aspects ?

	Indicateurs et sous-indicateurs	Justification / clarification	Questions de vérification des sous indicateurs
3.2 ²⁰	Le groupe cible participe au niveau des activités de l'organisation.	<i>La participation des groupes ciblés est essentielle pour garantir une appropriation de la pérennité des effets et impacts. Il est essentiel que l'organisation encourage et facilite cette participation sociale. cette capacité à mobiliser les populations peut être mesurée en combinant les réponses aux questions suivantes :</i>	
A	Les activités de l'organisation ont-elle été identifiées avec le groupe cible ?	L'organisation doit avant tout répondre à une demande réelle et légitime du groupe cible. Pour s'en assurer, l'organisation doit identifier/choisir les activités à la demande ou en dialogue avec le groupe cible.	L'organisation utilise-t-elle des méthodes ou outils permettant l'implication du groupe cible dans l'identification des activités ?
B ²¹	Le groupe cible contribue t-il financièrement aux activités dont-il bénéficie ?	L'engagement formel du groupe cible peut être démontré par une participation financière (même modeste). cet engagement favorise la responsabilisation du groupe cible bénéficiaire par rapport au résultat.	Dans plus de 50% des activités de l'organisation, le groupe cible participe t-il financièrement (y compris la prise en charge du transport et de repas) ?
C	Le groupe cible est-il impliqué dans la programmation des activités ?	Les programmations conjointes (excluant donc toute démarche de simple validation) entre organisation et groupe cible favorise l'équité par le respect mutuel des calendriers (aspects organisationnels et/ou logistiques inclus)	La plupart des programmations sont-elles faites avec le groupe cible ?
D	Le groupe cible est-il impliqué dans le suivi et l'évaluation des activités ?	Le transfert des connaissances et du savoir-faire prend toute sa dimension lorsque les bénéficiaires participent au suivi et à l'évaluation des activités que l'organisation mène avec eux. C'est également l'occasion pour l'organisation d'avoir un retour sur la qualité de son intervention.	L'organisation effectue -t-elle ses suivis et ses évaluations conjointement avec le groupe cible (en supposant que l'organisation n'est pas pleinement responsable pour les méthodologies imposées par les bailleurs) ? L'organisation prend t-elle des dispositions pratiques par rapport aux impacts écologiques ?
E	L'approche de l'organisation réussit-elle à responsabiliser le groupe cible ?	En tant qu'agent de développement ou facilitateur du changement au sein du groupe cible, l'organisation doit s'assurer, par ses approches, que les bénéficiaires des interventions s'approprient du processus, des responsabilités et des effets des activités.	

²⁰ Dans le cas des collectifs ou des réseaux, les organisations membres constituent les groupes cibles.

²¹ La contribution physique du groupe cible doit être comptabilisée sous forme financière (par exemple: nombre de personnel/jour ou nombre de services et produits fournis)

	Indicateurs et sous-indicateurs	Justification / clarification	Questions de vérification des sous indicateurs
3.3	L'organisation réalise des actions durables de développement	<i>L'organisation doit garantir la pérennité sociale, économique et écologique de ses activités, de ses effets et de son impact. Cette capacité peut être mesurée en combinant les réponses aux questions suivantes :</i>	
A	Les interventions ont-elles produit des changements positifs reconnus par le groupe cible ?	Afin que l'on dise que les actions entreprises par l'organisation sont durables, il faut qu'elles aient produit des changements tangibles au niveau du terrain, en relation avec les attentes du groupe cible.	L'organisation cherche t-elle le point de vue du groupe cible par rapport aux changements produits par les actions ? Si oui, les changements sont-ils perçus par le groupe cible comme globalement positifs ?
B	Existe t-il des systèmes de pérennisation des acquis ?	Pour assurer la pérennisation des actions, l'organisation doit développer des approches spécifiques d'accompagnement.	Y a t-il des mesures appliquées permettant la durabilité des résultats des actions ?
C	Existe t-il des pratiques spécifiques de renforcement de compétences et d'habilitation ?	L'habilitation des groupes cibles est une condition pour la durabilité des résultats des actions menées.	L'organisation a t-elle une stratégie de désengagement vis-à-vis du groupe cible (formation de renforcement, de gestion autonome, de négociation, etc...) ?
D	Existe t-il des pratiques spécifiques par rapport aux questions d'équité et de genre ?	idem	L'organisation utilise t-elle des méthodes spécifiques permettant la libre expression des groupes défavorisés ?
E	Existe t-il des pratiques spécifiques par rapport à la durabilité écologique des activités menées ?	idem	L'organisation s'interroge t-elle par rapport aux impacts écologiques des activités menées ?

	Indicateurs et sous-indicateurs	Justification / clarification	Questions de vérification des sous indicateurs
3.4	Le système de planification-suivi-évaluation est fonctionnel et efficace	<i>L'organisation doit prévoir et développer un système de planification, suivi et évaluation de ses interventions, afin de rendre compte, d'apprendre et de réajuster au fur et à mesure. Cette capacité essentielle peut être mesurée en combinant les réponses aux questions suivantes :</i>	
A	L'organisation suit-elle de façon systématique ses activités ?	Même si le système (outils et méthodes) existe selon les documents, il est d'abord à vérifier si les activités de suivi sont effectuées.	L'organisation suit-elle régulièrement les activités sur le terrain conformément aux documents de projet, plans, contrats, manuels, etc... ? Y-a-t-il une documentation de ces suivis ?
B	L'organisation effectue-t-elle régulièrement l'évaluation des effets et impacts de ses activités ?	Même si le système existe selon les documents, il est à vérifier si les activités d'évaluation sont effectuées. Toutefois, il ne s'agit pas de mesurer le degré d'exécution des activités.	L'organisation évalue-t-elle annuellement les effets et impacts des activités ? Y-a-t-il une documentation de ces évaluations ?
C	Le système de suivi et d'évaluation prend-t-il en compte les données sexo-spécifiques ?	Pour pouvoir étudier les effets sur l'équité de genre, il est impératif d'avoir des données désagrégées par sexe.	Les données de suivi évaluation sont-elles désagrégées par sexe et analysées en conséquence ?
D	Les leçons tirées des sessions de suivi et d'évaluation sont-elles prises en compte pour la planification suivante ?	Un système de suivi et d'évaluation des interventions n'a de sens que si on arrive à exploiter les résultats au cours des planifications.	Des amendements de stratégies ou de choix d'activités ont-ils lieu suite aux résultats du suivi évaluation ? (si aucun amendement n'a été proposé suite au suivi évaluation, répondre 'oui' à cette question).
E	Le groupe cible participe-t-il au niveau du suivi et évaluation des activités ?	Le système de suivi évaluation n'est complet que si l'organisation s'intéresse à la satisfaction du groupe cible.	L'organisation effectue-t-elle les suivis évaluations conjointement avec le groupe cible ?

SNV - MALI

Rue 17 - Porte 305
Badalabougou Est
BP 2220 Bamako-Mali

Tél. +223 223 33 47
+223 223 33 48
Fax +223 223 10 84

mali@snvworld.org
www.snmali.org