

L'AUTO-EVALUATION INSTITUTIONNELLE

OUTIL POUR LE RENFORCEMENT DES
ORGANISATIONS A BUT NON LUCRATIF



Série Resources for Success
Volume 1

Cette série remplace *Resources for Success. A Manual for Conservation Organizations in Latin America and Caribbean* (1993), le manuel édité par Paquita Bath.

Copyright 2001 par The Nature Conservancy, Arlington, Virginie, Etats-Unis. Tous droits réservés.

Traduction : Deborah Cabessa
Conception/Maquette : Jonathan Kerr
Photographie de couverture : Andy Drumm
Production : International Publications Program, The Nature Conservancy,
International Headquarters, 4245 North Fairfax Drive, Arlington, VA
22203, USA. Fax : +1 703-841-4880; email : publications@tnc.org.

L'auto-évaluation institutionnelle : Outil pour le renforcement des organisations à but non lucratif a été rédigé par :
Richard Devine, Alex Hitz-Sánchez, Joseph Keenan, Patricia León, Paige MacLeod, Betsy McGean, Bruce
Moffat, Stephanie Rust.

La publication de ce manuel a été rendue possible grâce au soutien du bureau Amérique latine/Caraïbes de l'Agence États-Unis pour le développement international (USAID), à travers de la donation No. EDG-A-00-01-00023-00 pour le programme Parks in Peril. Les opinions exprimées dans ce manuel sont attribuables aux auteurs et ne reflètent pas forcément celles de l'USAID.

Nous remercions les personnes dont les noms suivent pour leur contribution à la réalisation de cet outil :
Paul Hardy, Audrey Im, Polly Morrison, Brad Northrup, Jason Spensley, Lourdes Spineli, Philippe Taieb.

Pour de plus amples informations sur les projets de développement institutionnel ou pour nous faire part de vos commentaires, veuillez contacter :

Richard Devine
Director, International Partnership Program
The Nature Conservancy
Worldwide Office
4245 North Fairfax Drive
Arlington, VA 22203 USA
Tél : +1 703-841-5300
Email : rdevine@tnc.org

Avant-propos

Au niveau international, The Nature Conservancy s'associe à des partenaires locaux pour aider les pays à s'engager matériellement et financièrement dans la sauvegarde de la diversité biologique et des systèmes naturels essentiels au maintien de la vie. Depuis 1988, The Nature Conservancy s'est efforcée de renforcer la capacité institutionnelle de ses partenaires au niveau local afin de leur permettre d'atteindre nos objectifs de sauvegarde communs.

Quand The Nature Conservancy a publié, en 1993, son manuel charnière sur le développement institutionnel, *Resources for Success* (Comment réussir), afin de partager l'expérience tirée de ses cinq premières années de travail avec des partenaires locaux, l'ouvrage s'est révélé être une ressource sans précédent pour des milliers d'organisations de sauvegarde de la nature et d'autres organisations à but non lucratif. Initialement conçu comme un outil simple et facile destiné à aider les partenaires de The Nature Conservancy à consolider leurs organisations, le livre est rapidement devenu un ouvrage de référence dans des pays où les organisations locales n'avaient qu'un accès limité à des conseils pratiques et aux meilleures pratiques en matière de problématique du développement institutionnel. Huit ans après sa publication, *Resources for Success* est toujours un document de référence standard pour le personnel et les partenaires de The Nature Conservancy, ainsi que pour d'autres spécialistes du développement organisationnel et de la sauvegarde dans le monde entier.

Étant donné l'importance et l'impact de *Resources for Success*, nous avons, dans un premier temps, hésité à tenter de l'améliorer. Mais The Nature Conservancy et ses partenaires ont, entre temps, acquis une vaste expérience en matière de développement organisationnel. The Nature Conservancy travaille maintenant avec plus de 90 partenaires locaux en Amérique latine, aux Caraïbes, en Asie, dans le Pacifique et au Canada. Ces partenaires vont des petits groupes novices aux organisations nationales puissantes qui sont en mesure d'aider les autres.

En poursuivant son travail de coopération avec des partenaires, The Nature Conservancy a également appris auprès d'eux à développer de nouvelles approches mieux adaptées à la mise en place d'organisations locales solides, capables de poursuivre leurs missions dans la durée.

Nous avons rassemblé ces expériences, ces meilleures pratiques et ces outils éprouvés dans une nouvelle version de *Resources for Success*, destinée à remplacer l'ancien ouvrage. La nouvelle version est conçue pour être encore plus facile à utiliser, avec des approches et des astuces pratiques, des textes plus clairs et des informations générales plus approfondies, le tout présenté sous forme de livrets facilement accessibles, abordant chacun un thème de la consolidation organisationnelle. Ce nouveau format permettra à l'ouvrage d'aller plus loin que son prédécesseur. Nous avons le plaisir de vous présenter le premier livret de la série : Auto-évaluation institutionnelle. Les volumes suivants aborderont des thèmes tels que :

Les quatre piliers de la pérennité financière

Planification financière stratégique

Développement de programmes d'adhésion

Gestion des ressources humaines

Construire des coalitions

Nous espérons que vous trouverez, en la nouvelle série *Resources for Success*, un ouvrage digne du précédent, qui encouragera votre organisation à élaborer et à partager ses propres meilleures pratiques.

Richard Devine

*Directeur du Programme de partenariat international
The Nature Conservancy*

Introduction

Une organisation est une entité dynamique qui, dans un monde en perpétuel bouleversement, se bat en permanence pour tenter de remplir sa mission au fil du temps, en atteignant ses objectifs de court, de moyen et de long terme. Au fur et à mesure de l'évolution de son personnel et de son conseil d'administration, l'organisation fait également évoluer sa structure. Étant donné les perpétuels changements qui affectent l'environnement extérieur et intérieur, les responsables de l'organisation sont confrontés à un défi toujours plus important. En effet, ils doivent savoir s'adapter au changement incessant sans pour autant perdre de vue la mission de leur organisation. Le processus par lequel une organisation parvient à s'adapter avec succès est connu sous le nom de « développement institutionnel ».

Les processus d'évaluation institutionnelle n'ont rien de nouveau en matière de gestion à but non lucratif, également appelée « développement institutionnel ». Ce processus est généralement dirigé par un expert ou consultant externe. En revanche, l'idée d'auto-évaluation organisationnelle est, quant à elle, relativement nouvelle. The Nature Conservancy a mis au point l'outil suivant pour aider les organisations à déterminer leur niveau actuel de développement, en se basant sur huit domaines institutionnels de base. Il est implicite qu'avec un peu d'assistance et les outils qui conviennent, une ONG est en mesure de s'auto-penser consciemment et d'identifier ses forces et ses faiblesses.

Cette auto-analyse — menée collectivement par les membres de la haute direction du groupe et les

cadres — devient ensuite le point de départ des initiatives volontaires d'amélioration de l'organisation. Au final, elle doit mener à la mise au point d'un plan d'action décrivant les méthodes permettant d'atteindre au mieux les objectifs d'amélioration. Ceci doit à son tour permettre l'établissement d'un plan de croissance et de développement qui capitalise sur les forces reconnues tout en tenant compte des limites constatées.

Dans un souci de constant perfectionnement, The Nature Conservancy accueillera vos commentaires et suggestions concernant cette méthodologie. En effet, ils constitueront un élément important durant la phase d'essais sur le terrain et permettront d'améliorer cet outil d'assistance technique.

Pourquoi mener une auto-évaluation institutionnelle ?

Une entité qui fait preuve de l'ouverture nécessaire pour s'introspecter et se soumettre à une auto-critique constructive souhaite :

- ❖ mieux identifier ses priorités ainsi que ses lacunes institutionnelles
- ❖ accroître son efficacité dans la réalisation de sa mission
- ❖ revisiter et revoir l'efficacité de son plan stratégique
- ❖ optimiser sa documentation et assurer le suivi de l'avancement institutionnel par rapport à des benchmarks
- ❖ identifier les domaines dans lesquels ses membres doivent se former et se perfectionner

- ❖ augmenter sa capacité à établir des alliances stratégiques
- ❖ obtenir de son personnel et de ses bénévoles qu'ils adoptent une attitude plus proactive.

A qui s'adresse l'outil d'auto-évaluation institutionnelle ?

En règle générale, les groupes partenaires de The Nature Conservancy sont des organisations non-gouvernementales établies, de taille moyenne, qui exercent leurs activités dans le domaine de la protection de l'environnement et du développement durable. Si bon nombre d'entre elles ont été fondées durant le boom écologique des années 1980, quelques-unes datent des années 1990.

De nombreuses ONG de ce type — mais certainement pas toutes — sont établies dans des capitales et disposent d'un personnel technique qualifié. En dépit de cette orientation extrêmement spécifique du secteur, The Nature Conservancy pense que ce document pourra également intéresser des organisations de la société civile dédiées à d'autres secteurs. Ces groupes voudront certainement identifier les indicateurs les mieux adaptés à leur secteur et mettre de côté ceux qui leur sont étrangers. Ils voudront également compléter l'ensemble par quelques indicateurs propres à leur domaine d'activité.

Mise en route

Toute organisation devra commencer par se fixer des objectifs précis à atteindre par l'utilisation de l'outil d'évaluation, puis déterminer la manière dont le processus devra être coordonné et quelles seront les parties concernées.

Animateur

Lors de la première mise en œuvre d'une auto-évaluation, il est toujours plus efficace de recourir aux services d'un animateur extérieur. Ce dernier pourra aider l'organisation à mettre au point le processus d'auto-évaluation le mieux adapté à sa situation propre.

Au final, il s'agira de promouvoir le débat à travers l'organisation concernant son stade de développement actuel, ainsi que les orientations de développement à adopter à l'avenir. Dans ce cadre, l'animateur devra jouer le rôle d'une ressource. Il pourra donner des informations contextuelles sur certains indicateurs de l'outil, coordonner la

procédure proprement dite, documenter le processus d'évaluation et aider l'organisation à identifier les meilleures méthodes pour atteindre ses objectifs de progrès, identification qui devra se traduire par la mise au point d'un plan d'action. Une évaluation planifiée et coordonnée correctement devra se traduire par une réflexion objective et l'établissement d'orientations claires visant à guider les efforts mis en œuvre. (Voir Annexe I pour les « Directives à l'intention de l'animateur », en fin de section sur les Benchmarks).

The Nature Conservancy ou d'autres partenaires externes de même nature peuvent, par leur engagement historique à renforcer les institutions et leur expérience d'évaluation d'ONG opérant dans le cadre de la protection de l'environnement à l'échelle internationale, aider une ONG à procéder à son auto-évaluation. Au final, cependant, l'objectif de l'ONG en cours d'évaluation est d'intérioriser le processus de manière à être apte à faire régulièrement le bilan des progrès réalisés.

Principaux acteurs

L'organisation doit déterminer les acteurs qui devront participer au processus. Elle devra également décider du rôle d'éventuels acteurs extérieurs. Plus la participation des différents acteurs de l'organisation sera vaste, plus l'information recueillie viendra enrichir le débat. La participation du personnel chargé du programme et de l'administration, et non pas uniquement des hauts dirigeants et des cadres, permettra de mieux comprendre quelles sont les véritables capacités de l'organisation. Selon la taille de l'ONG, les participants internes pourront être l'ensemble du personnel et des membres du conseil d'administration, ou au contraire se limiter à quelques individus-clés représentatifs des catégories énoncées plus haut. Les participants extérieurs pourront varier selon l'organisation — certaines incluront dans le débat plusieurs partenaires puissants, tandis que d'autres préféreront donner la parole à un ou deux participants extérieurs seulement.

Méthodologie

L'évaluation pourra être menée selon différentes approches : entretiens individuels, travail en petits groupes ou atelier embrassant l'ensemble de l'organisation. Au final, il s'agira de promouvoir le débat à travers l'organisation concernant son stade

de développement actuel, ainsi que les orientations de développement à adopter à l'avenir.

Par souci de cohérence interne, cet outil utilise une échelle à cinq points extrêmement courante. Cette échelle vise à décrire un certain spectre le long duquel l'ONG-type pourra évoluer au fil du temps, bien que nous sachions d'expérience que de nombreux groupes, tout en acquérant des compétences dans les différents domaines organisationnels, ne suivront pas une évolution logique ou parfaitement linéaire. Il est important de noter que, pour gagner un niveau de benchmark d'un indicateur, une organisation doit également remplir les conditions de l'ensemble des benchmarks inférieurs de ce même indicateur. Il convient également de remarquer que l'échelle ne vise pas à juger l'organisation qui s'auto-évalue.

Une organisation qui obtient cinq pour un indicateur donné n'est pas intrinsèquement meilleure qu'un groupe qui n'obtient que deux. Il incombe à chaque organisation d'exploiter l'outil pour identifier les domaines de compétence qui lui semblent essentiels pour progresser en tant qu'entité. De même, seule l'organisation elle-même peut définir ses propres benchmarks de progrès.

Pour certains groupes, le progrès peut se traduire par le passage d'un indicateur de deux à trois, tandis que d'autres devront passer de un à quatre. Enfin, un espace réservé à des explications a été prévu après chaque indicateur pour permettre à l'animateur (qu'il s'agisse d'un membre du personnel ou d'un intervenant extérieur) de

recueillir des remarques plus qualitatives sur le processus d'évaluation et aider les organisations dans l'évaluation de leurs progrès futurs.

Si les indicateurs dont la description suit représentent des normes que la plupart des ONG pourront utiliser pour jauger leur progression, ils ne constituent nullement des critères absolus. Hormis ces huit indicateurs principaux — qui peuvent s'avérer utiles pour comparer plusieurs organisations de même type — une ONG réellement désireuse d'intégrer l'auto-évaluation dans sa culture institutionnelle pourra également décider de mettre au point d'autres indicateurs qui lui semblent donner une description plus précise de ses capacités. Tant que le groupe s'engage dans un processus d'auto-évaluation sur le long terme et fait état de son désir de tirer les enseignements de l'expérience et d'évoluer, les indicateurs utilisés deviennent secondaires. Les huit catégories d'indicateurs déjà établies sont les suivantes :

- ❖ Vision et planification stratégique
- ❖ Direction
- ❖ Gestion de l'organisation
- ❖ Ressources humaines
- ❖ Développement des ressources
- ❖ Gestion financière
- ❖ Administration/Sensibilisation du public
- ❖ Capacité à développer un programme

Indicateurs de capacité institutionnelle

A : Vision et planification stratégique

Dans toute organisation, la clarté du propos et des orientations est généralement considérée comme un gage d'efficacité. Il peut également s'avérer utile pour une organisation de se définir clairement une niche pour se positionner par rapport à d'autres groupes de même nature. Une fois sa mission clairement identifiée, de préférence avec la participation active de son personnel et de ses principaux bénévoles, l'organisation se doit d'intérioriser et de renforcer cette mission pour permettre à son personnel et aux membres de son Conseil d'administration d'articuler leurs actions au sein de l'organisation et à l'extérieur. Une fois qu'une ONG s'est approprié la culture de la planification, le groupe devient capable de traduire ses décisions stratégiques de long terme en plans annuels, en tenant compte des ressources disponibles qui permettront de mener à bien les plans en question.

A 1 : Mission de l'organisation

Benchmarks

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | Une mission spécifique et clairement orientée est correctement articulée par le personnel et le Conseil d'administration. Cette mission fonde les activités de l'organisation. Cette mission est largement reconnue par le public et elle est ré-examinée régulièrement. |
| <input type="radio"/> 4 | Une mission spécifique et clairement orientée est correctement articulée par le personnel et le Conseil d'administration. Cette mission fonde les activités de l'organisation. |
| <input type="radio"/> 3 | Une mission spécifique et clairement orientée est correctement articulée par le personnel. |
| <input type="radio"/> 2 | Une mission spécifique et clairement orientée exprime clairement l'objectif central de l'organisation. |
| <input type="radio"/> 1 | Du fait du caractère imprécis ou trop vaste de sa mission, l'organisation ne peut pas avoir d'orientations claires. |

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

A 2 : Planification stratégique

Benchmarks

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | Le plan stratégique, qui comprend le plan financier institutionnel de long terme (3 à 5 ans) est mis à jour régulièrement dans le cadre d'un processus participatif faisant intervenir le personnel, le Conseil d'administration et des conseillers extérieurs. |
| <input type="radio"/> 4 | Le personnel met en œuvre le plan stratégique en cours, qui intègre un plan financier institutionnel de long terme, pour guider ses principales décisions programmatiques, notamment la soumission de propositions de subventions. |
| <input type="radio"/> 3 | Il existe un plan stratégique, plus ou moins connu du personnel. |
| <input type="radio"/> 2 | Le plan stratégique est dépassé ou en cours de rédaction. |
| <input type="radio"/> 1 | Il n'existe pas de plan stratégique. |

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

A 3 : Planification opérationnelle

Benchmarks

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | Des plans annuels d'exploitation basés sur la planification stratégique et comportant des projections annuelles de charges et de produits, ont été mis au point, au moins au cours des deux dernières années, pour chaque programme ainsi que pour l'organisation dans son ensemble. |
| <input type="radio"/> 4 | Des plans annuels d'exploitation basés sur la planification stratégique et comportant des projections de charges et de produits, ont été mis au point, au moins au cours des deux dernières années, pour chaque programme ainsi que pour l'organisation dans son ensemble. |
| <input type="radio"/> 3 | Des plans annuels d'exploitation comportant des projections de charges et de produits, ont été mis au point pour la plupart des programmes de la dernière année. |
| <input type="radio"/> 2 | Des plans annuels d'exploitation ont été mis au point pour la plupart des programmes, mais ils sont incomplets. |
| <input type="radio"/> 1 | Il n'existe aucun plan annuel d'exploitation de programme. |

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

A 4 : Evaluation d'impact (réalisation de la mission)

Benchmarks

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | Le personnel et les membres du Conseil d'administration évaluent régulièrement l'avancement de la mission de leur organisation, en comparant les progrès réalisés avec le plan stratégique du groupe et en recourant à des examinateurs extérieurs, si nécessaire. |
| <input type="radio"/> 4 | Le personnel et les membres du Conseil d'administration évaluent régulièrement l'avancement de la mission de leur organisation, en comparant les progrès réalisés avec le plan stratégique du groupe. |
| <input type="radio"/> 3 | Le personnel et les membres du Conseil d'administration évaluent de temps à autre l'avancement de la mission de leur organisation. |
| <input type="radio"/> 2 | Le personnel et les membres du Conseil d'administration évaluent sporadiquement l'impact de certains programmes ou projets. |
| <input type="radio"/> 1 | Le personnel n'évalue jamais l'état d'avancement de la mission. |

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

B : Direction

Une même forme de direction ne convient pas à toutes les organisations. Le concept de direction correspond souvent plus à une qualité par rapport à une situation qu'à un attribut standard. Dans de nombreuses organisations, l'une des ressources de direction les plus mal utilisées est souvent le Conseil d'administration. On ne saurait surestimer le potentiel que peuvent représenter des dirigeants bénévoles issus de la collectivité pour assurer la direction d'une ONG, en apportant leur savoir-faire professionnel et en prêtant leur crédibilité à l'organisation. Bon nombre d'ONG parmi les plus efficaces ont su construire une relation de travail entre directeur exécutif, cadres et Conseil d'administration. Au paroxysme de son expression, ce partenariat conduit généralement à une direction collective capable de se renouveler en permanence, d'affronter le changement organisationnel de manière proactive et de faire respecter à l'organisation une conduite de très haute tenue.

B 1 : Composition du Conseil d'administration

Benchmarks

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | De hauts représentants de secteurs importants de la société locale, doté des talents requis, sont recrutés activement pour remplacer les membres du Conseil d'administration sur le départ. |
| <input type="radio"/> 4 | Les membres du Conseil d'administration de l'organisation, représentatifs de différents secteurs de la société locale et dotés des talents requis pour diriger l'organisation, remplissent des mandats limités dans le temps. |
| <input type="radio"/> 3 | Les membres du Conseil d'administration de l'organisation, représentatifs de quelques secteurs importants de la société locale, disposent des talents requis pour diriger l'organisation. |
| <input type="radio"/> 2 | La majorité des membres du Conseil d'administration de l'organisation représentent un seul grand secteur (universités, entreprises, presse/médias, autres ONG, etc.) de la société locale et n'ont pas été sélectionnés correctement. Ils ne disposent, par conséquent, pas les talents requis pour diriger l'organisation. |
| <input type="radio"/> 1 | L'organisation n'opère aucune distinction claire entre les fonctions des bénévoles et des employés. Les membres du Conseil d'administration sont sélectionnés sans tenir compte des besoins de l'organisation ni de leur représentativité des principaux secteurs de la société locale. |

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

B 2 : Efficacité du Conseil d'administration

Benchmarks

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | Les membres du Conseil d'administration dirigent l'organisation de manière active et efficace pour la guider vers son avenir. En outre, il en assurent la stabilité institutionnelle et financière sur le long terme. Des comités ont été mis en place pour traiter de certaines questions spécifiques telles qu'investissements, santé financière, collecte de fonds, etc. |
| <input type="radio"/> 4 | La plupart des membres du Conseil d'administration assurent la direction et le suivi financier de l'organisation. Ils en définissent les politiques, participent à la planification, versent ou collectent des fonds et assurent la continuité en cas de vacance de la direction. |
| <input type="radio"/> 3 | Certains membres du Conseil d'administration assurent de temps à autre la direction et le suivi de l'organisation et versent ou collectent des fonds à son profit. |
| <input type="radio"/> 2 | Seuls quelques membres du Conseil d'administration consacrent du temps, des efforts ou de l'argent pour assurer la direction de l'organisation. |
| <input type="radio"/> 1 | Les membres du Conseil d'administration sont inactifs et ne jouent aucun rôle de direction ou de financement. |

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

B 3 : Rôle du Directeur exécutif et de la Haute direction (le cas échéant) par rapport au développement du Conseil d'administration

Benchmarks

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | Le Directeur exécutif et les hauts dirigeants entretiennent des relations de travail extrêmement constructives avec leurs interlocuteurs. |
| <input type="radio"/> 4 | Le Directeur exécutif et les hauts dirigeants entretiennent des relations de travail relativement constructives avec leurs interlocuteurs qui siègent au Conseil d'administration et/ou ses comités. |
| <input type="radio"/> 3 | Le Directeur exécutif et les hauts dirigeants entretiennent des relations de travail avec leurs interlocuteurs qui siègent au Conseil d'administration et/ou ses comités. |
| <input type="radio"/> 2 | Le Directeur exécutif et les hauts dirigeants entretiennent de mauvaises relations de travail avec le Conseil d'administration et/ou ses comités. |
| <input type="radio"/> 1 | Le Directeur exécutif et les hauts dirigeants entretiennent des relations hostiles ou n'entretiennent aucune relation de travail avec leurs interlocuteurs qui siègent au Conseil d'administration et/ou ses comités. |

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

B 4 : Processus de prise de décision

Benchmarks

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | Les hauts dirigeants valorisent activement le travail d'équipe et tentent de déléguer l'autorité et les responsabilités des prises de décision au niveau le mieux adapté de l'organisation, de manière à ce que les décisions soient prises de manière avisée et au bon moment. |
| <input type="radio"/> 4 | Les hauts dirigeants mettent au point des plans, des stratégies ou des structures qui permettent de déléguer l'autorité ou les responsabilités aux niveaux les mieux adaptés de l'organisation et de promouvoir le travail d'équipe. |
| <input type="radio"/> 3 | Les hauts dirigeants sont de plus en plus conscients de l'importance de déléguer le pouvoir de prise de décision et du travail d'équipe. |
| <input type="radio"/> 2 | Les hauts dirigeants délèguent occasionnellement des responsabilités à d'autres niveaux de l'organisation et promeuvent le travail d'équipe. |
| <input type="radio"/> 1 | Les hauts dirigeants ne sont pas ouverts à la délégation d'autorité à d'autres niveaux de l'organisation et ne promeuvent pas le travail d'équipe. |

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

B 5 : Conduite du changement

Benchmarks

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | La haute direction de l'ONG encourage le changement et l'innovation. En outre, elle revoit et met régulièrement à jour ses stratégies, sa structure et ses procédures en conséquence. |
| <input type="radio"/> 4 | La haute direction a une attitude proactive en matière de conduite du changement. En outre, elle revoit et met régulièrement à jour son plan stratégique. |
| <input type="radio"/> 3 | La haute direction reconnaît la nécessité d'un changement et procède régulièrement à une planification stratégique. |
| <input type="radio"/> 2 | La haute direction a tendance à favoriser l'inertie organisationnelle et ne procède à une planification stratégique que lorsque cela lui est absolument nécessaire. |
| <input type="radio"/> 1 | La haute direction préfère ouvertement le statu quo et s'oppose aux idées de changement, qu'elles émanent de l'intérieur ou de l'extérieur. |

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

B 6 : Valeurs et éthique de l'organisation

Benchmarks

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | L'ONG a une charte de valeurs ou un code d'éthique que l'ensemble du personnel et du Conseil d'administration connaissent et mettent en pratique. |
| <input type="radio"/> 4 | L'ONG a une charte de valeurs ou un code d'éthique, qu'elle diffuse actuellement auprès de son personnel et des membres de son Conseil d'administration. |
| <input type="radio"/> 3 | L'ONG commence à développer une charte de valeurs ou un code d'éthique avec la participation de son personnel et des membres de son Conseil d'administration. |
| <input type="radio"/> 2 | L'ONG a une vague notion de ses valeurs mais ne les a pas formalisées. |
| <input type="radio"/> 1 | L'ONG n'a pas traité la question des valeurs institutionnelles ou de l'éthique. |

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

C : Gestion de l'organisation

Au fur et à mesure que les organisations se développent et évoluent, elles sont sans cesse soumises au défi de devoir trouver un équilibre entre efficacité accrue et réactivité caractéristique d'une petite entité. La croissance se traduit généralement par un besoin accru de systèmes et de procédures de gestion pour assurer aux donateurs et au grand public que l'ONG est correctement gérée. La demande interne, qu'elle porte sur des politiques plus claires en matières de ressources humaines ou sur l'optimisation des systèmes de classement, peut également stimuler le processus d'amélioration des capacités de gestion. Néanmoins, les membres du personnel peuvent être réticents à se soumettre à des politiques et procédures plus complexes et sophistiquées, qu'ils risquent de percevoir comme bureaucratiques à l'excès. Le point d'équilibre entre contrôle interne et réactivité opérationnelle peut varier d'un groupe à un autre.

C 1 : Structure de l'organisation

Benchmarks

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | L'ensemble du personnel connaît bien l'organigramme de l'organisation, qui traduit les circuits de communication, de délégation et de reporting. Cet organigramme est mis à jour régulièrement en fonction des besoins. |
| <input type="radio"/> 4 | L'ensemble du personnel connaît bien l'organigramme de l'organisation, qui traduit les circuits de communication, de délégation et de reporting. |
| <input type="radio"/> 3 | Une partie du personnel connaît bien l'organigramme, mais ce dernier ne correspond pas forcément toujours aux circuits réels de communication, de délégation et de reporting. |
| <input type="radio"/> 2 | La plupart des membres du personnel connaissent mal l'organigramme et ce dernier ne correspond généralement pas aux circuits réels de communication, de délégation et de reporting. |
| <input type="radio"/> 1 | il n'existe aucune structure organisationnelle claire pour faciliter la communication, la délégation ou le reporting. |

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

C 2 : Communication interne

Benchmarks

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | Les circuits officiels de communication facilitent une vision large en intégrant continuellement différents mécanismes de communication orale ou écrite, qui viennent compléter la communication quotidienne. |
| <input type="radio"/> 4 | Il existe divers circuits de communication formelle, comme par exemple les réunions du personnel ou des participants à un programme, les retraites périodiques et les visites sur le terrain. Les informations pertinentes sont documentées et distribuées régulièrement. |
| <input type="radio"/> 3 | Il existe des circuits établis de communication formelle qui comprennent les réunions du personnel ou des participants à un programme. L'organisation documente et distribue l'essentiel des informations pertinentes sous forme écrite. |
| <input type="radio"/> 2 | Il existe quelques circuits de communication formelle, comme par exemple les réunions occasionnelles du personnel ou des participants à un programme. L'organisation documente les informations les plus pertinentes sous forme écrite. |
| <input type="radio"/> 1 | Il n'existe aucun circuit de communication formelle, comme par exemple des réunions régulières du personnel ou des participants à un programme. La communication interne entre membres du personnel est strictement informelle. |

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

C 3 : Politiques et procédures

Benchmarks

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | Un manuel des politiques et procédures a été publié. Il est largement utilisé comme document de référence et les politiques et procédures qu'il contient sont revues régulièrement pour tenir compte des évolutions de la loi ou de la structure de l'organisation. |
| <input type="radio"/> 4 | Un manuel d'exploitation standard est utilisé et consulté pour la majorité des décisions à prendre. Ce manuel contient diverses politiques et procédures. Le personnel le connaît bien et sait l'utiliser. |
| <input type="radio"/> 3 | Il existe un manuel des politiques et procédures et l'organisation le suit habituellement. Ce manuel n'est jamais révisé ou mis à jour et il contient par conséquent des informations fausses ou surannées. |
| <input type="radio"/> 2 | L'organisation a convenu de procédures informelles et de pratiques standard de prise de décision. Cependant, ces procédures ne sont ni documentées, ni suivies régulièrement. |
| <input type="radio"/> 1 | L'organisation ne dispose d'aucune politique ni procédure d'exploitation standard. Les décisions sont prises au cas par cas, en suivant une démarche informelle. |

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

D : Ressources humaines

Il est souvent affirmé que le personnel d'une organisation constitue sa ressource la plus précieuse. Malheureusement, trop peu d'ONG attachent l'importance et consacrent l'effort qu'il convient pour correctement gérer leurs ressources humaines. En fait, pour de nombreux groupes, les ressources humaines représentent un véritable talon d'Achille. Par exemple, les besoins en ressources humaines sont souvent négligés par le processus de planification stratégique, ce qui remet en question la capacité de l'organisation à mettre en œuvre son plan avec succès. L'efficacité de la gestion des ressources humaines peut se traduire par un faible taux de rotation, dans la mesure où les collaborateurs se sentent valorisés et rétribués, et sont par conséquent peu désireux de changer d'employeur. Hormis la rétribution matérielle qu'apporte un emploi rémunéré, bon nombre de collaborateurs apprécient certains facteurs moins concrets, comme par exemple la conscience de contribuer à une cause valable, les possibilités d'évolution de carrière et les opportunités de développement professionnel.

D 1 : Processus de recrutement

Benchmarks

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | L'ONG, en s'appuyant sur son plan stratégique, a établi des projections de ses besoins en personnel. Les descriptions de postes (basées sur les projections de besoin) ont été définies pour l'ensemble du personnel et sont utilisées systématiquement pour le recrutement. Ces descriptions sont mises à jour régulièrement. |
| <input type="radio"/> 4 | Les postes sont généralement définis en fonction des besoins stratégiques de l'ONG. Il existe une description de la plupart des postes fixes. Ces descriptions sont utilisées systématiquement pour le recrutement. |
| <input type="radio"/> 3 | Certains postes sont définis en fonction des besoins stratégiques de l'ONG. Il existe une description de la plupart des postes fixes et pour l'ensemble du personnel. Le recrutement a une portée qui va au-delà des contrats existants. |
| <input type="radio"/> 2 | Quelques postes sont définis en fonction du plan stratégique de l'ONG. Il existe une description de certains postes, mais elle est rarement développée avant le démarrage du recrutement. Ce dernier a une portée qui va au-delà des contrats existants. |
| <input type="radio"/> 1 | Les postes sont définis de manière arbitraire. Aucune description de poste n'est mise au point. Le recrutement a une portée qui va au-delà des contrats existants. |

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

D 2 : Orientation et développement du personnel

Benchmarks

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | Un processus systématique et institutionnalisé de suivi et d'évaluation est en place. Ce processus consiste à fixer des objectifs personnels de performances, de rémunération, de changement de poste ou de progression de carrière. Ce processus est mis à jour régulièrement. |
| <input type="radio"/> 4 | Un processus systématique de suivi et d'évaluation est couramment mis en œuvre. Ce processus consiste à fixer des objectifs personnels de performances, de rémunération, de changement de poste ou de progression de carrière. |
| <input type="radio"/> 3 | L'organisation donne à ses cadres quelques directives concernant le suivi, l'évaluation et l'examen annuel des performances du personnel sous surveillance. |
| <input type="radio"/> 2 | Les dirigeants de l'ONG assurent le suivi et l'évaluation des performances de manière sporadique et/ou examinent les performances de leurs collaborateurs de manière informelle et irrégulière. |
| <input type="radio"/> 1 | Les dirigeants de l'ONG assurent très peu de suivi et d'évaluation. Aucun système de contrôle des performances n'est en place. |

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

D 3 : Gestion des performances

Benchmarks

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | Un processus systématique et institutionnalisé de suivi et d'évaluation est en place. Ce processus consiste à fixer des objectifs personnels de performances, de rémunération, de changement de poste ou de progression de carrière. Ce processus est mis à jour régulièrement. |
| <input type="radio"/> 4 | Un processus systématique de suivi et d'évaluation est couramment mis en œuvre. Ce processus consiste à fixer des objectifs personnels de performances, de rémunération, de changement de poste ou de progression de carrière. |
| <input type="radio"/> 3 | L'organisation donne à ses cadres quelques directives concernant le suivi, l'évaluation et l'examen annuel des performances du personnel sous surveillance. |
| <input type="radio"/> 2 | Les dirigeants de l'ONG assurent le suivi et l'évaluation des performances de manière sporadique et/ou examinent les performances de leurs collaborateurs de manière informelle et irrégulière. |
| <input type="radio"/> 1 | Les dirigeants de l'ONG assurent très peu de suivi et d'évaluation. Aucun système de contrôle des performances n'est en place. |

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

D 4 : Compétitivité et caractère équitable de la rémunération et des avantages en nature

Benchmarks

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | Les salaires et avantages en nature sont compétitifs par rapport à ceux que proposent d'autres organisations de même type. En outre, ils sont basés sur une échelle équitable par rapport aux postes et aux niveaux hiérarchiques. |
| <input type="radio"/> 4 | Les salaires et avantages en nature sont généralement comparables à ceux que proposent d'autres organisations de même type et l'échelle des salaires est assez équitable. |
| <input type="radio"/> 3 | Les salaires et avantages en nature sont parfois comparables à ceux que proposent d'autres organisations de même type et l'échelle des salaires est modérément équitable. |
| <input type="radio"/> 2 | Les salaires et avantages en nature ne sont généralement pas comparables à ceux que proposent d'autres organisations de même type et l'échelle des salaires comporte des aspects iniques. |
| <input type="radio"/> 1 | Les salaires et avantages en nature sont loin derrière ceux que proposent d'autres organisations de même type. En outre, il n'existe pas d'échelle des salaires. |

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

E : Développement des ressources

L'existence d'un plan stratégique intégré de développement financier constitue la pierre angulaire de la viabilité financière d'une organisation sur le long terme. Le processus doit partir de l'analyse des besoins financiers de l'organisation, analyse basée sur les objectifs et les activités décrits dans le plan stratégique de l'ONG.

Une fois le plan stratégique quantifié en termes monétaires, un groupe peut identifier ses besoins de financement sur le long terme, mettre au point un plan de développement et de collecte de fonds correspondant à ces besoins et créer une stratégie destinée à élargir sa source de financement. De même, une organisation peut ensuite commencer à planifier des activités qui lui permettront de générer un pourcentage de ses propres ressources, ce qui lui donnera une autonomie accrue par rapport aux donateurs et aux subventions publiques. En outre, pour les organisations rattachées à une fondation ou qui disposent d'actifs financiers, une planification financière cohérente assure que les provisions nécessaires ont été établies et qu'une structure est en place pour assurer la stabilité sur le long terme des actifs institutionnels.

E 1 : Planification stratégique financière

Benchmarks

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | Le plan financier destiné à assurer la viabilité de l'organisation est mis en œuvre et surveillé de près. Les objectifs sont atteints et, parfois, quelques ajustements sont réalisés. |
| <input type="radio"/> 4 | L'organisation a testé et analysé différentes méthodes de génération/collecte de fonds, elle a intégré ces stratégies dans un plan financier destiné à l'aider à atteindre ses objectifs financiers. L'organisation commence d'ailleurs à atteindre ces derniers. |
| <input type="radio"/> 3 | L'organisation a commencé à mettre au point des stratégies de collecte de fonds et d'autres méthodes de génération de revenu pour couvrir ses besoins financiers quantifiés. Elle a d'ailleurs commencé à tester ces méthodes. |
| <input type="radio"/> 2 | L'organisation a quantifié ses besoins financiers pour atteindre ses objectifs en matière de programme et d'administration sur les 3 à 5 prochaines années. |
| <input type="radio"/> 1 | L'organisation n'a pas identifié de besoin financier minimal pour atteindre ses objectifs en matière de programme et d'administration sur les 3 à 5 prochaines années. |

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

E 2 : Collecte de fonds et plan de développement

Benchmarks

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | Le processus de collecte de fonds est intégré dans les systèmes d'administration financière. En outre, il est contrôlé et ajusté en permanence. |
| <input type="radio"/> 4 | Des objectifs de collecte de fonds ont été définis clairement et un plan a été mis au point sur la base des plans financiers/stratégiques de l'organisation. Les responsabilités sont partagées entre différentes personnes dans le cadre d'un processus systématique. |
| <input type="radio"/> 3 | L'organisation a commencé à systématiser ses activités de génération de ressources ; elle délègue les contacts avec les donateurs et les efforts de collecte de fonds. |
| <input type="radio"/> 2 | Une seule personne est responsable de la quasi-totalité de la génération de ressources. |
| <input type="radio"/> 1 | Il n'y a pas d'activité systématique de génération de ressources. |

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

E 3 : Diversification et sources de financement

Benchmarks

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | L'organisation dispose d'une large base de financement constituée d'au moins huit sources (donateurs). Aucune source ne contribue pour plus de 25 % au revenu annuel total de l'organisation. |
| <input type="radio"/> 4 | Au moins cinq sources de financement (donateurs) représentent 60 % du budget global de l'organisation. Aucune source ne contribue pour plus de 25 % au revenu annuel total de l'organisation. |
| <input type="radio"/> 3 | Une source de financement (donateur) représente plus de 40 % du revenu de l'organisation. Au moins quatre autres sources représentent les 60 % restants. |
| <input type="radio"/> 2 | Une source de financement (donateur) représente plus de 60 % du revenu de l'organisation. |
| <input type="radio"/> 1 | Une source de financement (donateur) représente plus de 80 % du revenu de l'organisation. |

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

E 4 : Génération de recette à usage non restreint

Remarque : cet indicateur fait référence aux fonds que l'organisation a toute discrétion de dépenser comme elle le souhaite. Ce financement peut correspondre à des ventes ou du produit financier (vente de produits ou de services, revenu financier) ou provenir de donateurs n'ayant pas émis d'instructions précises quant à l'utilisation à laquelle ils le destinent. Pour répondre à cette question, l'organisation doit avoir préalablement déterminé quels sont ses coûts d'exploitation (également appelés frais généraux ou coûts indirects) ou déterminer que plus de 20 % de ses recettes totales ont un usage non restreint.

Benchmarks

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | Les recettes à usage non restreint représentent plus de 40 % du budget annuel total de l'organisation. |
| <input type="radio"/> 4 | Les recettes à usage non restreint représentent plus de 20 % du budget annuel total de l'organisation. |
| <input type="radio"/> 3 | Les recettes à usage non restreint représentent plus de 50 % des coûts annuels d'exploitation. |
| <input type="radio"/> 2 | Les recettes à usage non restreint représentent moins de 50 % des coûts annuels d'exploitation. |
| <input type="radio"/> 1 | L'organisation ne génère aucune recette à usage non restreint. |

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

E 5 : Investissements de long terme (le cas échéant)

Benchmarks

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | Le Conseil d'administration a établi et mis en œuvre une stratégie destinée à guider la création et la gestion de mécanismes de financement de long terme (fondation, immobilier, entreprise, etc.). |
| <input type="radio"/> 4 | Le Conseil d'administration prodigue son assistance à la création et à la gestion d'une stratégie de financement de long terme. |
| <input type="radio"/> 3 | Le Conseil d'administration de l'ONG développe actuellement une stratégie de financement de long terme. |
| <input type="radio"/> 2 | L'ONG met actuellement au point un mécanisme destiné à assurer sa viabilité financière sur le long terme. |
| <input type="radio"/> 1 | L'ONG n'a pas encore commencé à mettre au point un seul mécanisme destiné à assurer sa viabilité financière sur le long terme. |

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

F : Gestion financière

Si la génération de ressources est souvent perçue comme l'élément vital du développement financier d'une institution, il est tout aussi important pour une ONG d'établir un système correspondant de gestion financière pour administrer les fonds en question. Les procédures comptables de l'organisation doivent être informatisées. Le degré de complexité du programme comptable doit correspondre parfaitement au stade de développement institutionnel de l'ONG — une organisation qui gère plusieurs projets émanant de différentes sources de financement a bien entendu besoin d'un système comptable plus sophistiqué. Le système doit permettre au groupe de générer des rapports financiers au moment voulu et d'adapter les formats de reporting aux préférences des donateurs en matière de format et de fréquence. Les projections de cash flow permettent au groupe de prévoir et de planifier ses éventuels problèmes de trésorerie. L'organisation doit calculer de manière précise le coût de son activité, pour pouvoir ensuite re-factoriser ce

coût à ses donateurs dès que cela est possible. C'est ce qu'on appellera ici le taux interne de récupération des coûts, également souvent appelés frais généraux ou frais administratifs. Des contrôles financiers internes doivent faciliter les audits annuels menés par des intervenants extérieurs, qui permettent aux donateurs et au grand public de s'assurer de la bonne gestion de leurs deniers. Une gestion complète et à jour des dossiers facilite les processus évoqués ci-dessus et permet de disposer d'une mémoire institutionnelle, en dépit des inévitables rotations de personnel au fil du temps.

F 1 : Systèmes comptables

Benchmarks

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | Les informations comptables sont utilisées dans le cadre du processus de prise de décision. |
| <input type="radio"/> 4 | L'application d'un même plan comptable à l'ensemble de l'organisation permet une analyse et une comparaison financière des différents projets. |
| <input type="radio"/> 3 | La comptabilité est effectuée par projet. Tous les projets sont repris sur un seul et même relevé comptable qui couvre l'ensemble de l'organisation. |
| <input type="radio"/> 2 | La comptabilité est uniquement effectuée par projet ou par donateur. Aucun relevé comptable n'est établi pour l'ensemble de l'organisation. |
| <input type="radio"/> 1 | La comptabilité est basée sur les décaissements. |

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

F 2 : Reporting financier interne

Benchmarks

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | Des relevés financiers sont établis pour l'ensemble de l'organisation ainsi que pour chaque programme. Chaque relevé indique le cumul des recettes et des dépenses réelles par rapport au budget. Ces relevés sont produits et diffusés chaque trimestre depuis au moins deux années consécutives. |
| <input type="radio"/> 4 | Des relevés financiers sont établis pour l'ensemble de l'organisation ainsi que pour chaque programme. Chaque relevé indique le cumul des recettes et des dépenses réelles par rapport au budget fourni au moins chaque trimestre aux responsables des programmes et au Conseil d'administration. |
| <input type="radio"/> 3 | Des relevés financiers sont établis pour l'ensemble de l'organisation ainsi que pour chaque programme. Chaque relevé indique le cumul des recettes et des dépenses réelles par rapport au budget. Ces relevés sont produits mais il ne sont pas diffusés aux responsables des programmes ni au Conseil d'administration. |
| <input type="radio"/> 2 | Des relevés financiers sont établis pour certains programmes. Chaque relevé indique le cumul des recettes et des dépenses réelles par rapport au budget. Ces relevés sont produits mais il ne sont pas diffusés aux responsables des programmes ni au Conseil d'administration. |
| <input type="radio"/> 1 | Aucun relevé financier indiquant le cumul des recettes et des dépenses réelles par rapport au budget, n'est produit par l'organisation. |

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

F 3 : Cash Flows

Benchmarks

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | Le cash flow calculé chaque trimestre guide les décisions relatives aux programmes depuis au moins deux années consécutives. L'organisation n'a pas eu de cash flow annuel négatif depuis deux années consécutives (son chiffre d'affaires annuel est égal ou supérieur à ses dépenses). |
| <input type="radio"/> 4 | Le cash flow calculé chaque trimestre guide les décisions relatives aux programmes. L'organisation n'a pas de cash flow annuel négatif. |
| <input type="radio"/> 3 | Le cash flow calculé chaque année guide les décisions relatives aux programmes. |
| <input type="radio"/> 2 | Le cash flow est calculé occasionnellement ou pour certains projets spécifiques. |
| <input type="radio"/> 1 | Aucune analyse de cash flow n'est effectuée. |

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

F 4 : Taux de récupération des coûts indirects

Benchmarks

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | Le taux de récupération des coûts indirects (également appelés coûts d'exploitation ou frais généraux) a été calculé par un auditeur extérieur. Ce taux est inclus dans toutes les subventions (lorsque les donateurs l'autorisent). |
| <input type="radio"/> 4 | Le taux de récupération des coûts indirects a été calculé par un auditeur extérieur. Ce taux est inclus dans la plupart des subventions. |
| <input type="radio"/> 3 | Le taux de récupération des coûts indirects a été calculé mais non vérifié par un auditeur extérieur. Ce taux est inclus dans la plupart des subventions. |
| <input type="radio"/> 2 | Certains coûts indirects sont inclus dans la plupart des subventions, mais aucun taux n'a été calculé. |
| <input type="radio"/> 1 | Aucun coût indirect n'est imputé aux subventions de projet. |

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

F 5 : Reporting financier extérieur

Benchmarks

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | Les rapports financiers destinés à être examinés à l'extérieur sont produits et transmis dans les temps. Ils sont régulièrement utilisés pour les prises de décision. Les rapports financiers sont inclus dans le Rapport annuel de l'organisation et sont publiés depuis deux années consécutives au moins. |
| <input type="radio"/> 4 | Les rapports financiers destinés à être examinés à l'extérieur sont produits et transmis dans les temps. A l'occasion, ils sont utilisés pour les prises de décision. |
| <input type="radio"/> 3 | Les rapports financiers destinés à être examinés à l'extérieur sont généralement produits et transmis dans les temps. |
| <input type="radio"/> 2 | Les rapports et les relevés financiers destinés à être examinés à l'extérieur sont souvent incomplets ou transmis en retard. Ces rapports peuvent être le relevé des donateurs, le bilan, le compte de résultat ou le compte de trésorerie. |
| <input type="radio"/> 1 | Les rapports et les relevés financiers sont produits sporadiquement et réservés à l'usage interne. |

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

F 6 : Contrôles extérieurs (audits)

Benchmarks

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | Des audits internes et externes sont réalisés régulièrement et l'ensemble des recommandations résultantes sont entièrement mises en œuvre. |
| <input type="radio"/> 4 | Des audits internes et externes sont réalisés régulièrement et les recommandations résultantes sont partiellement mises en œuvre. |
| <input type="radio"/> 3 | Des audits internes et externes sont réalisés régulièrement. |
| <input type="radio"/> 2 | Seuls des audits internes sont réalisés. |
| <input type="radio"/> 1 | Aucun audit, interne ou externe, ni aucun examen formel des relevés financiers de l'organisation, n'est réalisé. |

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

G : Administration/sensibilisation du public

Aucune organisation ne peut fonctionner dans l'isolement. L'efficacité organisationnelle dépend de plus en plus de la capacité d'une ONG à tisser des relations mutuellement fructueuses avec des entités externes, notamment d'autres ONG, des représentations gouvernementales, des organisations internationales, des institutions académiques, les médias, les collectivités/groupes, les coalitions et le secteur privé. Le plan stratégique d'une ONG doit refléter les alliances de ce type sous forme de stratégie de communication et/ou de marketing. Les investissements informatiques paieront les dividendes des efforts d'une ONG à atteindre ses partenaires stratégiques et à se coordonner avec eux.

G 1 : Relations avec la presse/les médias

Benchmarks

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | L'organisation bénéficie en permanence d'une couverture permanente favorable dans la presse locale/les médias locaux. |
| <input type="radio"/> 4 | L'organisation lance une stratégie auprès des médias pour bénéficier régulièrement d'une couverture favorable dans la presse locale/les médias locaux. |
| <input type="radio"/> 3 | L'organisation prend des mesures actives pour bénéficier occasionnellement d'une couverture favorable dans la presse locale/les médias locaux. |
| <input type="radio"/> 2 | L'organisation bénéficie de temps à autre d'une couverture favorable dans la presse locale/les médias locaux. |
| <input type="radio"/> 1 | L'organisation ne bénéficie d'aucune couverture digne de ce nom dans la presse locale/les médias locaux. |

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

G 2 : Relations de travail avec d'autres organisations

Benchmarks

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | L'organisation entretient depuis longtemps des relations de travail et/ou dirige des projets conjoints avec toute une variété d'organisations avec lesquelles elle a établi un partenariat stratégique. |
| <input type="radio"/> 4 | L'organisation entretient des relations de travail et/ou dirige des projets conjoints avec plusieurs organisations avec lesquelles elle a établi un partenariat stratégique. |
| <input type="radio"/> 3 | L'organisation entretient des relations de travail, et dirige au moins un projet conjoint, avec des organisations partenaires. |
| <input type="radio"/> 2 | L'organisation s'engage occasionnellement dans des alliances ou projets avec d'autres organisations. |
| <input type="radio"/> 1 | L'organisation collabore rarement avec d'autres organisations. |

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

G 3 : Relations avec le gouvernement

Benchmarks

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | L'organisation entretient des relations de travail constructives avec des représentations gouvernementales intéressées à différents niveaux. En outre, elle prend régulièrement part à des manifestations officielles et siège aux commissions de protection de l'environnement. |
| <input type="radio"/> 4 | L'organisation entretient en règle générale des relations de travail constructives avec des représentations gouvernementales intéressées à différents niveaux. En outre, elle prend, de temps à autre, part à des manifestations officielles et siège aux commissions de protection de l'environnement. |
| <input type="radio"/> 3 | L'organisation entretient des relations de travail avec certaines représentations gouvernementales intéressées. En outre, elle prend part occasionnellement à des manifestations officielles et siège aux commissions de protection de l'environnement. |
| <input type="radio"/> 2 | L'organisation entretient quelques relations de travail avec des représentations gouvernementales intéressées. En outre, il lui arrive, mais rarement, de prendre part à des manifestations officielles ou de siéger aux commissions de protection de l'environnement. |
| <input type="radio"/> 1 | L'organisation n'entretient pas de relations de travail avec des représentations gouvernementales intéressées. En outre, elle ne participe pas aux manifestations officielles et ne siège pas aux commissions de protection de l'environnement. |

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

G 4 : Légitimité

Benchmarks

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | L'organisation est très respectée par différents acteurs du secteur de la protection de l'environnement. En outre, les manifestations qu'elle organise attirent énormément l'attention. |
| <input type="radio"/> 4 | L'organisation est généralement respectée par différents acteurs du secteur de la protection de l'environnement. En outre, les manifestations qu'elle organise attirent généralement l'attention. |
| <input type="radio"/> 3 | L'organisation est modérément respectée par différents acteurs du secteur de la protection de l'environnement. En outre, les manifestations qu'elle organise attirent une certaine attention. |
| <input type="radio"/> 2 | L'organisation est respectée par quelques-uns des acteurs du secteur de la protection de l'environnement. En outre, les manifestations qu'elle organise attirent relativement peu l'attention. |
| <input type="radio"/> 1 | L'organisation n'est pas respectée par les acteurs du secteur de la protection de l'environnement. En outre, les manifestations qu'elle organise attirent peu ou pas l'attention. |

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

H : Capacité à développer un programme

Les programmes et projets d'une organisation témoignent de la mesure dans laquelle elle met en œuvre sa mission déclarée. C'est ici que les organisations qui se sont créées une véritable culture de la planification à tous niveaux — stratégique, financier et opérationnel — donnent la preuve de la valeur qu'elles se proposent d'ajouter à la société civile dans leurs pays respectifs. À l'inverse, les organisations qui affirment se concentrer sur une mission donnée, tout en mettant en œuvre des projets dans d'autres domaines (généralement basés sur les opportunités de financement dont elles disposent) deviennent tôt ou tard trop apparentes aux donateurs, aux bénéficiaires, à leurs alliés stratégiques ou au grand public. Les organisations les plus efficaces

développent également la capacité de suivre l'avancement de leurs projets et elles peuvent, en cas de changement de circonstances, apporter des correctifs à mi-chemin. Elles acquièrent également la capacité de jauger dans quelle mesure leur travail peut leur permettre d'atteindre l'objectif qu'elles se sont fixé. Ce qui les aide à collecter des fonds pour leurs programmes. Enfin, bon nombre d'organisations parmi les plus efficaces développent, dans le cadre de leurs programmes, des mécanismes pour s'assurer la participation des bénéficiaires du projet (ou « clients ») au processus, de la conception jusqu'à la phase d'évaluation.

H 1 : Identification et planification du projet/programme

Benchmarks

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | L'organisation dispose d'un ensemble cohérent de programmes parfaitement adaptés à sa mission. Elle gère ceux-ci avec professionnalisme et obtient des résultats pertinents et concrets. |
| <input type="radio"/> 4 | L'organisation dispose d'un ensemble relativement cohérent de programmes généralement adaptés à sa mission. Elle gère la plupart de ceux-ci avec professionnalisme et obtient des résultats qui sont essentiellement pertinents et concrets. |
| <input type="radio"/> 3 | L'organisation dispose d'un ensemble de programmes qui ne divergent pas totalement de l'objectif de sa mission. Elle en gère certains avec professionnalisme et, à l'occasion, obtient des résultats pertinents et concrets. |
| <input type="radio"/> 2 | L'organisation dispose d'un ensemble de programmes qui divergent souvent de l'objectif de sa mission. Pour la plupart, elle ne les gère pas avec professionnalisme et obtient rarement des résultats pertinents et concrets. |
| <input type="radio"/> 1 | L'organisation dispose d'un ensemble de programmes qui sont souvent incohérents avec sa mission. Pour la plupart, elle ne les gère pas avec professionnalisme et obtient rarement, voire jamais, des résultats pertinents et concrets. |

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

H 2 : Gestion du programme

Benchmarks

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | L'organisation assure une qualité homogène dans la mise en œuvre de ses projets. Ceci recouvre le suivi d'avancement vers les objectifs de chaque projet et sa capacité à effectuer des ajustements à mi-parcours. |
| <input type="radio"/> 4 | L'organisation assure une qualité généralement homogène dans la mise en œuvre de ses projets. Ceci recouvre souvent le suivi d'avancement vers les objectifs de chaque projet et sa capacité à effectuer des ajustements à mi-parcours. |
| <input type="radio"/> 3 | L'organisation assure une qualité relativement homogène dans la mise en œuvre de ses projets. Ceci recouvre parfois le suivi d'avancement vers les objectifs de chaque projet et sa capacité à effectuer des ajustements à mi-parcours. |
| <input type="radio"/> 2 | L'organisation assure une qualité pas du tout homogène dans la mise en œuvre de ses projets. Ceci recouvre occasionnellement le suivi d'avancement vers les objectifs de chaque projet et sa capacité à effectuer des ajustements à mi-parcours. |
| <input type="radio"/> 1 | L'organisation assure une très mauvaise qualité dans la mise en œuvre de ses projets. Ceci recouvre rarement le suivi d'avancement vers les objectifs de chaque projet et sa capacité à effectuer des ajustements à mi-parcours. |

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

H 3 : Suivi de l'avancement et de l'impact

Benchmarks

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | L'organisation est capable d'évaluer l'impact, la pertinence et l'échelle de ses programmes et des bénéficiaires de ses projets. |
| <input type="radio"/> 4 | L'organisation est généralement capable d'évaluer l'impact, la pertinence et l'échelle de ses programmes et des bénéficiaires de ses projets.. |
| <input type="radio"/> 3 | L'organisation est parfois capable d'évaluer l'impact, la pertinence et l'échelle de ses programmes et des bénéficiaires de ses projets. |
| <input type="radio"/> 2 | L'organisation a du mal à évaluer l'impact, la pertinence et l'échelle de ses programmes et des bénéficiaires de ses projets. |
| <input type="radio"/> 1 | L'organisation est incapable d'évaluer l'impact, la pertinence et l'échelle de ses programmes et des bénéficiaires de ses projets. |

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

H 4 : Rôle de formation/de prestation de services (facultatif)

Benchmarks

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | L'organisation joue un rôle de chef de file en tant qu'intermédiaire pour l'apprentissage et la formation. A ce titre, elle identifie et établit systématiquement des priorités entre les lacunes de ses collaborateurs et de ceux de tiers et a institutionnalisé une stratégie et un mécanisme de formation permanente parmi les parties concernées. |
| <input type="radio"/> 4 | L'organisation reste en contact régulier avec d'autres parties concernées. Elle a établi des priorités entre ses lacunes et celles de tiers. En outre, elle prend l'initiative de promouvoir le partage des meilleures pratiques aux fins de la formation permanente. |
| <input type="radio"/> 3 | L'organisation reconnaît l'importance d'identifier et de partager les meilleures pratiques avec d'autres parties concernées. Elle a identifié de manière informelle certaines lacunes et prend les mesures nécessaires pour partager cette information avec d'autres au cas par cas. |
| <input type="radio"/> 2 | L'organisation est en contact sporadique avec quelques autres parties concernées. A l'occasion, elle partage l'information avec des tiers. |
| <input type="radio"/> 1 | L'organisation connaît peu ou pas d'autres parties concernées. Elle ne connaît pas non plus de méthode pour identifier ou évaluer les meilleures pratiques et ne prend aucune initiative pour partager l'information avec les autres. |

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

I. Autres facteurs organisationnels

Les ONG peuvent éprouver le besoin d'identifier d'autres indicateurs organisationnels qui les aideront à mieux jauger leurs capacités. Ces indicateurs peuvent être plutôt quantitatifs, comme par exemple l'état du système d'information de gestion, ou plutôt qualitatifs, comme par exemple le degré de crédibilité du groupe auprès du grand public. Si l'ONG adapte ces indicateurs à sa situation particulière, son Conseil d'administration et son personnel seront plus susceptibles de considérer que le processus d'auto-évaluation répond aux besoins de l'organisation tels qu'ils les perçoivent.

1:

Benchmarks

<input type="radio"/> 5	
<input type="radio"/> 4	
<input type="radio"/> 3	
<input type="radio"/> 2	
<input type="radio"/> 1	

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

2:

Benchmarks

<input type="radio"/> 5	
<input type="radio"/> 4	
<input type="radio"/> 3	
<input type="radio"/> 2	
<input type="radio"/> 1	

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

3:

Benchmarks

<input type="radio"/> 5	
<input type="radio"/> 4	
<input type="radio"/> 3	
<input type="radio"/> 2	
<input type="radio"/> 1	

Expliquez comment vous êtes parvenu à ce benchmark. _____

Comme indiqué dans l'introduction, lors de la première évaluation des capacités d'une institution, le processus peut s'avérer plus efficace et plus objectif s'il est animé par un professionnel extérieur à l'organisation. Les directives ci-dessous sont des suggestions destinées à aider l'animateur à optimiser les résultats de sa tâche.

L'animateur aide l'organisation à mettre au point le processus d'auto-évaluation le mieux adapté à sa situation propre. Les évaluations institutionnelles peuvent être menées selon différentes méthodes, notamment, par exemple, des entretiens individuels, du travail en petits groupes ou un atelier organisationnel.

Au final, il s'agira de promouvoir le débat à travers l'organisation concernant son stade de développement actuel, ainsi que les orientations de développement à adopter à l'avenir. Dans ce cadre, l'animateur devra jouer le rôle d'une ressource. Il pourra donner des informations contextuelles sur certains indicateurs de l'outil, coordonner la procédure proprement dite, documenter le processus d'évaluation et aider l'organisation à identifier les meilleures méthodes pour atteindre ses objectifs de progrès, identification qui devra se traduire par la mise au point d'un plan d'action. Une évaluation planifiée et coordonnée correctement devra se traduire par une réflexion objective et l'établissement d'orientations claires visant à guider les efforts mis en œuvre.

Au moment de sélectionner un animateur, n'oubliez pas que les professionnels du développement institutionnel savent très bien jouer ce rôle. Ils savent par expérience évaluer le stade de développement des organisations et planifier la manière dont une organisation peut renforcer ses compétences métier. Le personnel de développement institutionnel de The Nature Conservancy est parfaitement capable d'animer un processus d'évaluation institutionnelle.

Mise au courant & démarche

Plus que pour tout autre type d'intervention, il est important, pour que l'évaluation des capacités puisse

être efficace, d'établir la confiance au sein de l'organisation. Les problèmes de performances organisationnelles et de forces et faiblesses perçues sont critiques et délicats sur le plan émotionnel. Une totale confidentialité s'impose.

- ❖ L'animateur doit aider les autres membres du personnel à jauger la capacité de l'organisation à affronter ce type d'évaluation. En outre, il doit, en collaboration avec l'ONG, fixer le calendrier le plus adapté pour le déroulement du processus.
- ❖ Le niveau de formation et de participation du personnel Conservancy des pays est essentiel à la bonne réussite de l'évaluation des capacités d'une organisation partenaire. L'animateur doit consacrer du temps au personnel du pays pour clarifier les objectifs, les avantages et les résultats attendus de l'évaluation. Le personnel Conservancy doit ensuite jouer le rôle clé de mise au courant du partenaire et fournir à l'animateur de l'information contextuelle.
- ❖ Une évaluation des capacités doit être réalisée pour les bonnes raisons. La mise au courant des organisations partenaires doit souligner les avantages de ce processus. Tous les efforts doivent être faits pour s'assurer que l'organisation ne procède pas à une évaluation aux seules fins de répondre aux exigences d'un donateur. L'intéressement aux résultats du The Nature Conservancy doit être explicite et transparent.

Avant l'évaluation

Il est important de travailler en étroite collaboration avec l'ONG pour clarifier les objectifs de l'évaluation et mettre au point un processus de mise en œuvre adapté à la culture de l'organisation. Pour se préparer, l'animateur doit :

- ❖ Passer du temps avec les principaux acteurs de l'organisation pour s'assurer qu'ils comprennent le processus, ses avantages et les résultats attendus.
- ❖ Permettre à l'ONG de convoquer la session officiellement et de déterminer quels doivent être les participants, tant internes qu'externes.

Confidentialité

Avant d'entamer le processus d'évaluation institutionnelle, l'usage qui sera par la suite réservé aux informations produites durant l'évaluation devra être défini avec l'ONG pour déterminer le degré de confidentialité requis pour satisfaire toutes les parties en place. Si The Nature Conservancy souhaite utiliser des informations spécifiques, comme par exemple un système de notation ou les progrès mesurés au fil du temps, ces éléments devront être débattus et convenus avant le démarrage du processus.

Introduction au processus

Au moment d'entamer le processus, l'animateur doit expliquer aux participants le contexte et les objectifs généraux de l'évaluation. Il doit également passer en revue la méthode qu'il prévoit de mettre en œuvre. En outre, dans son introduction, l'animateur doit couvrir les sujets suivants :

- ❖ Spécifier les avantages que peut tirer l'organisation d'une évaluation : identification de lacunes et de priorités, augmentation de l'efficacité dans la réalisation de sa mission, démonstration de son professionnalisme à l'égard des donateurs, documentation et suivi des progrès, mise en exergue de zones de désaccord au sein de l'organisation. Tous ces éléments peuvent donner naissance à un débat extrêmement riche et être une source d'enseignement.
- ❖ Spécifier l'intéressement de The Nature Conservancy dans l'évaluation : identification de zones prioritaires vers lesquelles doivent être canalisées les ressources limitées, identification de besoin couramment perçus qui peuvent servir à développer des programmes d'assistance technique et mesure de l'efficacité du support technique au fil du temps.
- ❖ Expliquer pourquoi l'outil est surtout efficace si le processus est animé les deux premières fois par un intervenant extérieur, tout en réitérant l'objectif qui consiste à institutionnaliser le processus au sein de l'organisation.
- ❖ Souligner la valeur d'un apprentissage mutuel et d'une vision partagée qui pourront résulter, en interne, de l'évaluation, bien que cette dernière soit réalisée par un animateur extérieur.
- ❖ Expliquer le format de l'outil d'évaluation et la manière dont sont utilisés les benchmarks pour noter une organisation. Les benchmarks sont prédéterminés pour permettre une comparaison entre différentes organisations. Il convient de souligner que les benchmarks, loin de représenter des notes, décrivent

les phases naturelles du développement d'une organisation.

Méthodologie d'animation

L'animateur trouvera ci-dessous des suggestions pour maximiser les enseignements et les avantages tirés du processus d'évaluation :

- ❖ Une vaste participation à travers l'organisation est une source de richesse de l'information et du débat. La participation du personnel chargé des programmes ou de l'administration, ainsi que de la haute direction et des cadres, est cruciale pour permettre de bien saisir les véritables capacités de l'organisation.
- ❖ L'outil est flexible et peut s'adapter aux besoins ou aux préférences d'une organisation donnée. L'animateur peut collaborer avec l'ONG pour développer des indicateurs supplémentaires qui, de l'avis de l'organisation, aideront à mieux jauger ses capacités.
- ❖ Durant le processus, l'animateur sera plus efficace s'il joue le rôle de ressource et non pas de censeur, du groupe. Il peut souvent s'inspirer d'expériences vécues avec d'autres ONG pour enrichir le débat. Si l'organisation a invité du personnel Conservancy ou d'autres intervenants extérieurs, ceux-ci devront exprimer leur avis. L'animateur doit cependant rester neutre.
- ❖ Pendant la discussion sur certains indicateurs spécifiques, l'animateur peut sensibiliser les participants en établissant des liens vers certains exemples spécifiques de protection de l'environnement. Ces liens permettront de montrer comment une évaluation, suivie d'un renforcement de l'institution, peut permettre à l'ONG d'atteindre ses objectifs de protection de l'environnement.
- ❖ L'animateur peut mettre à profit des désaccords pour sensibiliser son public et souligner ce qui justifie l'évaluation. Des discussions sur le manque de consensus concernant les indicateurs peuvent constituer une source d'enseignements. Il convient également de souligner l'importance, pour le groupe, de parvenir à un consensus concernant les benchmarks.
- ❖ L'animateur peut souligner la valeur de l'intuition dans le cadre de la réflexion sur les forces et faiblesses de l'organisation. Chacun peut contribuer à la discussion, qu'il ait ou non une connaissance directe des différents indicateurs.
- ❖ L'animateur peut encourager le groupe à documenter sa réflexion sur chaque indicateur. Il peut mettre à

profit l'espace prévu sous chaque indicateur pour documenter les débats et les divergences du groupe. Ces notes seront une précieuse source d'information durant les revues d'avancement.

- ❖ Le débat doit être centré sur l'avenir. L'objectif consiste à identifier les problèmes et à les résoudre et non pas à se complaire dans les frustrations du passé.
- ❖ S'il peut s'avérer pertinent de recourir à un animateur pour la première évaluation, ce dernier ne doit pas être un collaborateur régulier de l'ONG dans le cadre de la mise en place de mécanismes d'évaluation, de suivi et d'examen.

Après le processus

L'objectif de l'évaluation des capacités institutionnelles consiste à institutionnaliser un cycle régulier d'auto-évaluation et d'apprentissage organisationnel au sein de l'organisation. C'est pourquoi la période qui suit une évaluation est aussi importante, voire plus, que le processus lui-même.

- ❖ La première évaluation doit établir un référentiel par rapport auquel mesurer les progrès de l'organisation au fil du temps.

- ❖ En se basant sur les résultats de l'évaluation, l'organisation doit mettre au point un plan d'action visant à améliorer ses indicateurs de priorité pour l'année suivante. Dans son plan d'action, l'ONG doit fixer des objectifs de benchmarks qu'elle souhaite atteindre dans un délai donné. Elle doit également désigner les personnes chargées d'atteindre ces benchmarks.
- ❖ L'animateur doit travailler en étroite collaboration avec l'organisation pour l'aider à procéder à des contrôles d'avancement régulier du plan d'action et à un examen annuel d'avancement des indicateurs de priorité. L'examen annuel doit fixer de nouveaux indicateurs de priorité et des objectifs de benchmarks pour l'année suivante. Le personnel responsable des programmes de The Nature Conservancy doit également participer au suivi d'avancement du plan d'action.
- ❖ Les programmes pays, les divisions et le Service de Développement Institutionnel de The Nature Conservancy doivent baser leurs activités et leurs services sur les résultats cumulés de ces évaluations.