

Bienvenue sur la version hors ligne du Health Check de Bond !

Cette version hors ligne du Health Check [terme anglais pour « bilan de santé »] a pour but de vous donner un aperçu des différents domaines traités par cet outil, des aspects pouvant être les plus pertinents pour votre organisation et des personnes sans doute les mieux placées pour se prêter à l'exercice du Health Check.

Le Health Check comprend 11 piliers ayant trait à des fonctions essentielles que l'on retrouve dans la plupart des organisations. Pour mesurer l'efficacité par rapport à chaque pilier, il existe un certain nombre d'indicateurs associés. Pour chaque indicateur, le Health Check propose cinq affirmations décrivant une progression graduelle, à partir desquelles est calculé le score de votre organisation. Les participants sont invités à sélectionner le niveau qu'ils estiment correspondre le mieux avec la pratique actuelle au sein de leur organisation. Un emplacement est également prévu, à la fin de chaque indicateur, pour vos commentaires ou pour fournir des éléments de preuve permettant de justifier votre choix.

Il n'est pas nécessaire de répondre à chaque pilier : vous pouvez sélectionner les thèmes qui sont les plus pertinents et les plus utiles à votre organisation.

En vous servant de la version en ligne du [Health Check](#) de Bond, vous êtes en mesure d'avoir accès instantanément à une analyse de vos résultats et à leur visualisation, que vous pourrez comparer avec ceux d'autres organisations ayant complété le Health Check.

Pilier 1 : Identité et intégrité

1. Valeurs partagées et vision

1	Nous nous faisons tous notre propre idée des valeurs fondamentales et de la vision de notre organisation.
2	Nos dirigeants ont une appréciation commune des valeurs fondamentales et de la vision de notre organisation. Chez les autres, nos valeurs et notre vision sont parfois un peu floues.
3	Nos dirigeants et la plupart des membres de notre personnel ont une appréciation commune des valeurs fondamentales et de la vision de notre organisation avec lesquelles ils s'identifient et qu'ils peuvent expliquer à des tiers.
4	Nous avons tous une appréciation commune des valeurs fondamentales et de la vision de notre organisation, avec lesquelles nous nous identifions fortement et que nous pouvons expliquer à des tiers. Pour la plupart d'entre nous, le lien est généralement clair entre nos valeurs et notre vision, ce que fait l'organisation et comment elle le fait.
5	Nous avons tous une appréciation commune des valeurs fondamentales et de la vision de notre organisation, avec lesquelles nous nous identifions fortement et nous pouvons expliquer le lien entre elles et nos rôles individuels. Nous sommes sûrs que les décisions et les actions de l'organisation sont toujours compatibles avec nos valeurs et notre vision et nous pouvons en donner des exemples à des tiers.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

2. Contribution unique

1	Nous ne sommes pas sûrs de la contribution unique de notre organisation à notre domaine de travail.
2	Nos dirigeants ont une appréciation commune de la contribution unique de notre organisation à notre domaine de travail. Chez les autres, notre contribution unique est parfois floue.
3	Nos dirigeants et la majorité des membres du personnel ont une appréciation commune de la contribution unique de notre organisation à notre domaine de travail et peuvent l'expliquer à des tiers.
4	Nous avons une appréciation largement partagée de la contribution unique de notre organisation à notre domaine de travail. Nous pouvons démontrer qu'elle sert de base à la plupart de nos activités.
5	Nous avons une appréciation largement partagée, claire et détaillée de la contribution unique de notre organisation à notre domaine de travail. Nous pouvons démontrer qu'elle sert de base à toutes nos activités. Les parties prenantes extérieures veulent travailler avec nous en raison de notre contribution unique.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

3. Transparence

1	Nous mettons les informations à la disposition des personnes qui en font la demande mais nous ne publions pas de façon proactive d'informations cohérentes et systématiques à propos de notre organisation et de ses travaux.
2	Nous publions des informations sommaires sur notre organisation et ses travaux par le biais de notre site web.
3	Nous publions une sélection d'informations à propos de notre organisation, ses travaux et ses résultats par le biais de notre site web et par d'autres circuits, mais nous ne disposons pas d'une approche à l'échelle de l'organisation en matière de transparence.
4	Nous disposons de politiques et d'une approche à l'échelle de l'organisation en matière de transparence et nous publions la majorité des informations sur notre organisation, ses travaux, ses finances et ses résultats d'une manière cohérente et systématique par le biais de notre site web et d'autres circuits. Une partie de ces données sont publiées dans un format compatible avec l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA).
5	Nous disposons de politiques et d'une approche à l'échelle de l'organisation en matière de transparence et nous publions toutes les informations sur notre organisation, ses travaux, ses finances et ses résultats d'une manière cohérente et systématique par le biais de notre site web et d'autres circuits. La majeure partie de ces données sont publiées dans un format compatible avec l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA). Nous sommes des leaders reconnus dans le domaine de la transparence et dans l'usage de données ouvertes pour nouer un dialogue avec nos parties prenantes.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

4. Partenariat

1	Au sein de notre organisation, les avis sont partagés sur la raison pour laquelle nous travaillons avec des partenaires du Sud et sur notre façon de travailler avec eux. Nous consultons uniquement leurs opinions sur les activités liées aux projets auxquels ils prennent part.
2	Certains membres du personnel comprennent pourquoi et comment nous travaillons avec des partenaires du Sud. Chez les autres, cette notion est floue. Nous recherchons des moyens de tenir compte des points de vue de nos partenaires dans l'élaboration de nos stratégies et politiques et dans les activités liées à nos projets.
3	La majorité de notre personnel a une appréciation commune de la raison pour laquelle nous travaillons avec des partenaires du Sud et de notre façon de travailler avec eux. Cette appréciation est cohérente dans la plupart de nos travaux. Nous essayons de veiller à ce que les points de vue de nos partenaires soient pris en compte dans l'élaboration de nos stratégies et politiques et dans les activités liées à nos projets.
4	Nous avons une idée claire et largement partagée à tous les niveaux de notre organisation de la raison pour laquelle nous travaillons avec des partenaires du Sud et de notre façon de travailler avec eux. Cette appréciation est cohérente dans tous nos travaux et toutes nos communications extérieures. Les points de vue de nos partenaires sont pris en compte dans les activités liées à nos projets, l'élaboration de nos stratégies et politiques et dans notre gouvernance.
5	Nous avons une idée claire et largement partagée à tous les niveaux de notre organisation, y compris au sein du Conseil d'administration, de la raison pour laquelle nous travaillons avec des partenaires du Sud et de notre façon de travailler avec eux. Cette appréciation est cohérente dans tous nos travaux et toutes nos communications extérieures. Nous avons des processus pour faire en sorte que les points de vue de nos partenaires soient pris en compte dans les activités liées à nos projets, l'élaboration de nos stratégies et politiques et dans notre gouvernance et nous pouvons démontrer comment ils influencent notre raisonnement et nos décisions à tous les niveaux.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

5. Voix des bénéficiaires

1	Les bénéficiaires sont informés des décisions au niveau des projets. Nous n'avons pas réfléchi à la manière de tenir compte de leurs points de vue dans la prise de décisions à un niveau supérieur.
2	Les bénéficiaires sont parfois consultés sur les décisions au niveau des projets. Nous commençons à réfléchir à des moyens de tenir compte des points de vue des bénéficiaires dans l'élaboration de nos stratégies et politiques.
3	Les bénéficiaires sont toujours consultés sur les décisions au niveau des projets et nous essayons de veiller à ce que leurs points de vue soient pris en compte dans l'élaboration de nos stratégies et politiques.
4	Les bénéficiaires participent aux décisions au niveau des projets et leurs points de vue sont pris en compte dans l'élaboration de nos stratégies, nos politiques et notre gouvernance.
5	Nous pouvons démontrer comment les points de vue des bénéficiaires sont pris en compte à tous les niveaux de notre organisation dans les projets, l'élaboration de nos stratégies, nos politiques et notre gouvernance et nous pouvons démontrer dans quelle mesure leurs points de vue influencent constamment notre raisonnement et nos décisions.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

Pilier 2 : Leadership et stratégie

1. Stratégie de développement

1	Nos travaux sont davantage déterminés par une réaction aux opportunités qui se présentent que par une orientation stratégique clairement articulée.
2	Nous procédons à l'élaboration d'une orientation stratégique globale pour l'avenir de l'organisation en consultation avec le personnel, mais elle n'est pas encore clairement articulée.
3	Nous avons une stratégie qui est ancrée dans une appréciation du milieu extérieur et qui s'appuie sur notre contribution unique. Elle se traduit en un plan opérationnel. Les membres du personnel ont été consultés dans l'élaboration de la stratégie et elle guide la prise de décisions.
4	Notre stratégie présente une voie vers l'exécution de notre mission. Elle est ancrée dans des choix stratégiques autour desquels nous concentrerons nos ressources, sur une appréciation de notre milieu extérieur et elle s'appuie sur la contribution unique de notre organisation. Elle se traduit en un plan opérationnel avec des objectifs à plus court terme. Notre personnel s'est approprié notre stratégie à titre collectif et elle guide nos travaux de tous les jours et nos décisions.
5	Notre stratégie présente une voie claire et réaliste vers l'exécution de notre mission. Elle est ancrée dans des choix stratégiques clairs autour desquels nous concentrerons nos ressources, sur une appréciation du milieu extérieur et de la manière dont se produit le changement, les enseignements passés (p. ex. des évaluations), et elle s'appuie sur la contribution unique de notre organisation. Elle se traduit en un plan opérationnel réalisable avec des objectifs clairs à plus court terme. Notre personnel s'est approprié notre stratégie à titre collectif et elle inspire et oriente nos travaux de tous les jours et nos décisions.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

2. Stratégie de suivi

1	Nous ne surveillons pas systématiquement nos progrès à un niveau stratégique.
2	Nous tentons de surveiller nos progrès au niveau stratégique mais nous recueillons surtout des données sur les activités que nous avons entreprises plutôt que sur les résultats que nous avons atteints.
3	Nous avons en place des cibles et des indicateurs de processus (activité) pour suivre les progrès accomplis par rapport à notre stratégie, mais la collecte et l'analyse des données ne sont pas systématiques. Nous nous servons parfois des données que nous recueillons pour ajuster notre stratégie.
4	Nous avons en place des cibles et des indicateurs de produits et de résultats pour suivre les progrès accomplis par rapport à la plupart des éléments de notre stratégie. Nous recueillons ces données, les passons en revue et nous apportons des ajustements à notre stratégie, si besoin est.
5	Nous avons en place des cibles et des indicateurs clairs de produits et de résultats pour suivre les progrès accomplis par rapport à tous les éléments de notre stratégie. Nous recueillons et nous compilons systématiquement ces données parallèlement à d'autres données de résultats, telles que des rapports d'évaluation ; nous les passons régulièrement en revue et nous apportons des ajustements à notre stratégie, si besoin est.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

3. Gouvernance forte

1	Nous avons un conseil d'administration mais il ne joue pas encore un rôle actif dans la facilitation de l'orientation stratégique et il n'assume pas une supervision totale des questions portées à son attention par l'exécutif.
2	Nous avons un conseil d'administration qui commence à jouer un rôle plus proactif dans la facilitation de l'orientation stratégique et qui répond selon les besoins aux questions portées à son attention par l'exécutif.
3	Nous avons un conseil d'administration engagé qui fournit une orientation stratégique, remplit ses principales responsabilités de gouvernance et répond efficacement aux questions portées à son attention par l'exécutif.
4	Nous avons un conseil d'administration engagé et efficace. Bien rodé dans le travail d'équipe, il apporte une supervision stratégique, surveille notre efficacité d'ensemble et passe en revue sa propre performance. Les membres du conseil tentent de promouvoir notre organisation à l'extérieur.
5	Nous avons un conseil d'administration engagé, proactif et très efficace. Bien rodé dans le travail d'équipe, il garantit l'exécution de notre mission, apporte une supervision stratégique, surveille notre efficacité d'ensemble, oblige l'exécutif à lui rendre des comptes et passe régulièrement en revue sa propre performance. Les membres du conseil sont bien introduits et promeuvent avec succès notre organisation à l'extérieur.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

4. Gouvernance variée

1	Notre conseil d'administration est tiré d'un échantillon démographique étroit et ne dispose pas encore de l'éventail de compétences, d'expériences et de perspectives nécessaire pour assurer une gouvernance efficace.
2	Notre conseil d'administration dispose d'une brochette de personnes mais il présente encore de graves lacunes en termes de compétences, d'expériences et de perspectives.
3	Notre conseil d'administration présente quelques lacunes mais, globalement, il regroupe une brochette de personnes intéressantes, qui réunit un éventail de compétences, d'expériences et de perspectives.
4	Notre conseil d'administration dispose d'une solide panoplie de compétences, d'expériences et de perspectives. Nous réalisons des audits pour identifier les manques de compétences existants ayant besoin d'être rectifiés.
5	Notre conseil d'administration dispose d'une excellente panoplie de compétences, d'expériences et de perspectives et il représente fidèlement nos différentes parties prenantes. Nous réalisons des audits réguliers pour identifier les manques de compétences existants et futurs ayant besoin d'être rectifiés.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

5. Leadership charismatique

1	Notre dirigeant (PDG, Directeur exécutif, etc.) apporte une orientation générale à notre organisation
2	Le leadership est essentiellement assuré par un seul individu (PDG, Directeur exécutif, etc.) avec l'appui de notre conseil d'administration. Ils sont passionnés et font preuve d'un solide engagement envers la mission de notre organisation.
3	Les cadres supérieurs font partie d'une équipe qui, sous la houlette du dirigeant (PDG, Directeur exécutif, etc.), fournit l'orientation principale et l'élan qui animent notre organisation. Ils sont soutenus dans leur tâche par notre conseil d'administration ; ils sont passionnés et font preuve d'un solide engagement envers la mission de notre organisation.
4	Nos dirigeants (leader, équipe d'encadrement supérieur et conseil d'administration) sont passionnés et font preuve d'un solide engagement envers notre mission. Ils apportent une orientation stratégique et un élan à notre organisation. Ils délèguent régulièrement des responsabilités et développent les compétences de leadership d'autres personnes au sein de l'organisation.
5	Nos dirigeants (leader, équipe d'encadrement supérieur et conseil d'administration) savent inspirer et motiver grâce à leur passion, leur vision et leur engagement envers notre mission. Ils apportent une orientation stratégique claire et un élan à notre organisation. Ils promeuvent et soutiennent une culture de responsabilité partagée, de prise de décisions et de prise d'initiatives à tous les niveaux de notre organisation.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

Pilier 3 : Partenaires

1. Sélection

1	Nos partenariats existent en raison de liens historiques ou personnels et de l'implantation géographique de nos partenaires.
2	Nous avons une liste de vérification sommaire qui résume les différentes choses que nous recherchons chez nos partenaires et nous nous en servons pour veiller à ce qu'ils puissent mettre en œuvre nos projets.
3	Nous avons un processus d'évaluation pour choisir nos partenaires qui nous aide à veiller à ce que notre choix de partenaires cadre avec notre stratégie. Nous cherchons parfois à connaître le point de vue de tiers (OSC, bénéficiaires, pouvoirs publics, etc.) dans le cadre de notre processus d'évaluation pour nous aider à éclairer notre décision.
4	Nous avons un processus d'évaluation pour choisir nos partenaires dont nous nous servons systématiquement pour veiller à ce que notre choix de partenaires cadre avec notre stratégie. Nous obtenons régulièrement le point de vue de tiers (OSC, bénéficiaires, pouvoirs publics, etc.) dans le cadre de notre processus d'évaluation pour être sûrs de prendre une décision éclairée. Nous offrons des opportunités à nos partenaires potentiels pour leur permettre de mieux comprendre et d'évaluer s'ils souhaitent s'associer avec nous.
5	Nous adoptons une approche stratégique pour choisir des partenaires, en identifiant et en cartographiant systématiquement nos besoins et les leurs et en veillant à ce qu'ils soient en adéquation. Nous obtenons toujours tout un éventail de perspectives (OSC, bénéficiaires, pouvoirs publics, etc.) dans le cadre de notre processus d'évaluation pour être sûrs de prendre une décision éclairée. Nous abordons le processus comme une évaluation mutuelle et nous discutons des avantages et des risques potentiels que soulève le partenariat.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

2. Valeurs partagées

1	Nos partenariats existent parce que nos partenaires partagent notre objectif de lutte contre la pauvreté et grâce à leur implantation géographique.
2	Nous identifions les principaux objectifs partagés que nous recherchons chez nos partenaires et les avantages que nos partenaires peuvent apporter à nos projets.
3	Nous et nos partenaires avons le même engagement en termes de valeurs et d'objectifs clés. Nous reconnaissons les avantages que nos partenaires apportent à nos projets et à notre organisation et sommes conscients des avantages que nous apportons aux leurs.
4	Nous et nos partenaires partageons la même vision, les mêmes valeurs et les mêmes objectifs. Nous reconnaissons les avantages que nos partenaires apportent à nos projets et à notre organisation et sommes conscients des avantages que nous apportons aux leurs. Nous savons comment nous pouvons nous appuyer sur nos points forts respectifs.
5	Nous et nos partenaires partageons la même vision, les mêmes valeurs et les mêmes objectifs. Nous reconnaissons les avantages et les enseignements que nos partenaires apportent à nos projets et à notre organisation et sommes conscients des avantages que nous apportons aux leurs. Tous nos partenariats s'appuient sur nos points forts et sur ceux de nos partenaires. La valeur ajoutée du travail en commun est toujours clairement reconnue par les deux parties.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

3. Rôles et responsabilités

1	Nous avons des accords avec nos partenaires qui détaillent leurs responsabilités dans l'exécution des activités de projet souscrites.
2	Nous utilisons un accord de programme standard avec nos partenaires qui énonce les responsabilités de chaque partie par rapport aux activités de projet souscrites.
3	Nous avons des accords pour tous nos partenariats qui énoncent les droits et les responsabilités de chaque partie par rapport aux activités de programme souscrites et au fonctionnement du partenariat.
4	Nous avons une approche à l'échelle de l'organisation concernant notre collaboration avec des partenaires (p. ex. politiques/principes de partenariat) et des accords pour tous nos partenariats qui énoncent les droits et les responsabilités de chaque partie par rapport aux activités de projet souscrites et au fonctionnement du partenariat.
5	Nous avons une approche à l'échelle de l'organisation concernant notre collaboration avec des partenaires (p. ex. politiques/principes de partenariat) et des accords auxquels les deux parties adhèrent pour tous nos partenariats qui énoncent les droits et les responsabilités de chaque partie par rapport aux activités de projet souscrites et au fonctionnement du partenariat. Nos accords sont toujours équilibrés dans ce qu'ils exigent de la part de chaque partie.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

4. Suivi des partenariats

1	Nous surveillons nos partenaires pour nous assurer qu'ils mettent en œuvre les projets comme nous l'avons convenu. Nous ne surveillons pas la qualité de nos relations avec nos partenaires.
2	Nous surveillons nos partenaires pour nous assurer qu'ils mettent en œuvre les projets comme nous l'avons convenu et nous saisissons parfois cette opportunité pour discuter de la qualité de nos relations avec nos partenaires.
3	Nous surveillons et nous passons en revue les projets de nos partenaires et la qualité de nos relations avec eux. Nous voyons cela comme une opportunité importante pour discuter du fonctionnement de nos relations avec nos partenaires et pour identifier ce que nous pouvons améliorer.
4	Nous avons une méthode structurée pour surveiller et passer en revue régulièrement les projets de nos partenaires et la qualité de nos relations, méthode que nous avons conjointement mise au point avec eux. Nous, comme nos partenaires, considérons cela comme une opportunité importante pour discuter du fonctionnement de nos relations et pour identifier conjointement ce que nous pouvons améliorer. Nous donnons toujours suite aux résultats.
5	Nous avons une méthode systématique pour collaborer avec nos partenaires afin de surveiller et passer en revue les projets et la qualité de nos relations. Nous, comme nos partenaires, sommes résolument engagés envers l'amélioration de la qualité de nos relations et nous allouons toujours le temps et les ressources nécessaires à cette fin. Nous mesurons la qualité de nos partenariats dans l'ensemble de notre organisation (p. ex. par le biais d'une enquête auprès des partenaires) et nous nous servons de ces données pour évaluer et améliorer notre efficacité générale en tant qu'organisation partenaire.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

5. Capacités du personnel

1	Nous reconnaissons l'importance que revêtent de bonnes relations avec nos partenaires mais nous n'avons pas encore identifié les compétences et les connaissances du personnel requises pour en arriver là.
2	Nous avons identifié les compétences et connaissances requises pour gérer les relations avec nos partenaires et nous envisageons les moyens de renforcer les capacités du personnel.
3	Certains membres du personnel sont dotés des compétences et des connaissances requises pour gérer des relations de qualité avec nos partenaires. Ils ont connaissance d'une panoplie d'outils et de pratiques pour gérer les conflits, engendrer un climat de confiance, favoriser la franchise, etc.
4	La plupart des membres du personnel concernés sont qualifiés pour gérer des relations de qualité avec nos partenaires et utilisent une panoplie d'outils et de pratiques pour gérer les conflits, engendrer un climat de confiance, favoriser la franchise, etc. Nous avons intégré la gestion des relations avec les partenaires dans les évaluations des performances du personnel concerné.
5	Tous les membres du personnel concernés sont hautement qualifiés pour gérer des relations de qualité avec nos partenaires et utilisent une panoplie d'outils et de pratiques pour gérer les conflits, engendrer un climat de confiance, favoriser la franchise, etc. Lors de l'évaluation de leurs performances, ils sont capables de toujours démontrer les mesures qu'ils ont prises pour nouer des relations ouvertes et de confiance avec nos partenaires.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

6. Continuité du personnel

1	Parfois, des changements de personnel perturbent nos relations avec nos partenaires. Nous n'avons pas de processus pour gérer une transition sans heurts en cas de changement de personnel.
2	Nous reconnaissons que les changements de personnel perturbent nos relations avec nos partenaires et nous prenons donc des mesures concrètes pour éviter ce genre de problèmes.
3	Nous gérons les changements de personnel au moyen de passage de témoin et de débriefing pour réduire au minimum la perturbation de nos relations avec nos partenaires. Il peut arriver qu'il y ait des problèmes.
4	Nous gérons toujours les changements de personnel par une combinaison de passage de témoin et de débriefing, un solide travail en équipe et un état des lieux des connaissances pour éviter de perturber nos relations avec nos partenaires.
5	Nous gérons toujours les changements de personnel par une combinaison de passage de témoin et de débriefing, un solide travail en équipe et un état des lieux systématique des connaissances pour éviter de perturber nos relations avec nos partenaires. Nos partenaires reconnaissent que nous nous acquittons de ces tâches avec efficacité.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

7. Renforcement des capacités

1	Nous sélectionnons habituellement des partenaires capables d'entreprendre les activités liées à nos projets et il est rare que nous soutenions le renforcement des capacités.
2	Notre approche du renforcement des capacités est souvent un processus unidirectionnel. Nous identifions les besoins en capacités de nos partenaires et nous suggérons un plan de développement de leurs capacités qui est essentiellement en accord avec la mise en œuvre des activités du projet.
3	Nous et nos partenaires évaluons d'un commun accord leurs besoins en capacités et nous concevons et mettons en œuvre un plan de développement des capacités approprié. Nous proposons un renforcement des capacités pour permettre une meilleure mise en œuvre des activités du projet mais nous répondons aussi régulièrement aux besoins organisationnels plus vastes et aux priorités de nos partenaires. Les progrès font l'objet d'un suivi régulier.
4	Nous et nos partenaires évaluons d'un commun accord leurs besoins en capacités et nous concevons et mettons en œuvre un plan de développement des capacités approprié. Les progrès font l'objet d'un suivi périodique et le plan est actualisé régulièrement. Nous apprenons les approches du renforcement des capacités qui sont les plus fructueuses. Nous considérons parfois ce que nous pouvons apprendre de nos partenaires et comment ils peuvent renforcer nos capacités.
5	Nos partenaires dirigent l'évaluation de leurs besoins de capacités ainsi que la conception et la mise en œuvre d'un plan de développement des capacités approprié. Ils identifient où et comment nous pouvons leur apporter le meilleur soutien et ils identifient d'autres organisations qui peuvent fournir un appui lorsque nous n'avons pas les ressources spécialisées requises. Les progrès font l'objet d'un suivi périodique par nos partenaires et le plan est actualisé régulièrement. Nous avons des preuves que notre aide au renforcement des capacités débouche sur des organisations plus fortes qui peuvent obtenir de meilleurs résultats. Nous identifions de manière proactive des domaines spécifiques où nous pouvons tirer des enseignements de nos partenaires pour voir comment ils peuvent renforcer nos capacités.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

8. Viabilité des partenaires

1	Nous n'avons que des partenariats à court terme basés autour d'un projet qui expirent avec le financement des bailleurs de fonds. Nous ne discutons pas avec nos partenaires de leur viabilité au-delà du financement du projet.
2	Nous nous engageons principalement dans des partenariats à court terme mais nous avons aussi un nombre limité de partenaires à long terme. Nous commençons à évoquer comment nous pouvons aider nos partenaires à long terme à évoluer vers la viabilité.
3	Nous sommes impliqués dans un nombre égal de partenariats à court et long termes. Dès le démarrage d'un projet, nous discutons comment nous pouvons aider la plupart de nos partenaires à long terme à évoluer vers la viabilité.
4	Nous sommes résolument engagés à aider nos partenaires à évoluer vers la viabilité et cet engagement est clairement décrit dans nos politiques/principes de partenariat. Nous discutons de ce point dès le démarrage d'un projet avec tous les partenaires. Nous et nos partenaires partageons la même vision de l'évolution du partenariat au fil du temps.
5	Nous sommes engagés à investir dans la viabilité à long terme de nos partenaires et cet engagement est clairement énoncé dans nos politiques/principes de partenariat. Des discussions sur la manière dont nous pouvons aider nos partenaires à évoluer vers la viabilité sont priorisées dès le démarrage du projet et elles se poursuivent tout au long de la durée de vie du partenariat. Nous et nos partenaires partageons la même vision de l'évolution du partenariat au fil du temps.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

Pilier 4 : Bénéficiaires

1. Transparence

1	Nous mettons des informations limitées sur le projet à la disposition des bénéficiaires et généralement seulement s'ils en font la demande.
2	Nous demandons parfois aux bénéficiaires de quelles informations ils ont besoin pour participer efficacement au projet et nous tentons de mettre cette information à leur disposition.
3	Nous demandons régulièrement aux bénéficiaires de quelles informations ils ont besoin pour participer efficacement au projet et ce qu'ils aimeraient savoir à propos de notre organisation et nous mettons ces renseignements à leur disposition.
4	Nous demandons toujours aux bénéficiaires de quelles informations ils ont besoin pour participer efficacement au projet et ce qu'ils aimeraient savoir à propos de notre organisation et nous mettons ces renseignements à leur disposition. Nous travaillons avec les bénéficiaires pour identifier comment communiquer l'information de la manière la plus accessible, compte tenu de leur contexte.
5	Nous demandons systématiquement aux bénéficiaires de quelles informations ils ont besoin pour participer efficacement au projet et ce qu'ils aimeraient savoir à propos de notre organisation et nous mettons ces renseignements à leur disposition dans des formats qui leur soient aisément accessibles, compte tenu de leur contexte. Nous veillons tout particulièrement à ce que les personnes les plus marginalisées soient en mesure d'accéder à cette information. Nous vérifions toujours que l'information est bien comprise et nous apportons des éclaircissements lorsqu'on nous le demande.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

2. Participation

1	Nous informons les bénéficiaires de nos plans et de nos décisions à différents stades du cycle de projet (planification, mise en œuvre et suivi-évaluation).
2	Nous consultons parfois les bénéficiaires à différents stades du cycle de projet (planification, mise en œuvre et suivi-évaluation). Nous nous servons de leurs points de vue pour éclairer nos plans et nos décisions.
3	Nous consultons toujours les bénéficiaires tout au long du cycle de projet (planification, mise en œuvre et suivi-évaluation). Nous nous servons de leurs points de vue pour éclairer nos plans et nos décisions.
4	Nous travaillons conjointement avec les bénéficiaires, y compris les plus marginalisés, tout au long du cycle de projet (planification, mise en œuvre et suivi-évaluation). Les plans sont établis, mis au point et les décisions toujours prises d'un commun accord.
5	Nous consultons toujours les bénéficiaires tout au long du cycle de projet (planification, mise en œuvre et suivi-évaluation). Ce sont les bénéficiaires qui dressent les plans et prennent les décisions. Nous sommes convaincus que les travaux que nous soutenons reflètent les priorités des plus marginalisés.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

3. Retour d'information

1	Il est rare que nous demandions aux bénéficiaires leur avis sur nos travaux.
2	Nous saisissons les opportunités pour entendre les réactions et les plaintes des bénéficiaires mais nous ne leur donnons pas toujours de réponses et nous n'expliquons pas toujours les mesures que nous avons prises.
3	Nous encourageons activement les bénéficiaires à nous donner leurs réactions et à formuler leurs doléances ; nous leur donnons toujours une réponse et nous expliquons toujours les mesures que nous avons prises. Nous nous servons des réactions et commentaires des bénéficiaires pour améliorer nos travaux.
4	Nous recueillons, enregistrons et répondons systématiquement aux commentaires et suggestions des bénéficiaires. Nous utilisons un large éventail de mécanismes pour recueillir les réactions et les plaintes et, le cas échéant, nous avons des moyens pour protéger la confidentialité des bénéficiaires. Nous avons la preuve que les réactions de nos bénéficiaires sont utilisées pour améliorer nos travaux.
5	Nous recueillons, enregistrons et répondons systématiquement aux commentaires et aux plaintes de nos bénéficiaires, y compris les plus marginalisés. Nous utilisons un large éventail de mécanismes contextuellement appropriés pour recueillir leurs réactions et leurs plaintes et, le cas échéant, nous avons des moyens de protéger la confidentialité des bénéficiaires. Nous avons la preuve que les réactions de nos bénéficiaires sont utilisées pour améliorer nos travaux. Nous nous servons des données ainsi restituées (p. ex. niveaux de satisfaction des bénéficiaires, nombre de plaintes) pour surveiller et comparer l'efficacité entre nos différents projets.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

4. Capacités du personnel

1	Nous reconnaissons l'importance que revêtent la participation et les réactions des bénéficiaires mais nous n'avons pas encore identifié les compétences et les techniques nécessaires pour encourager cet échange.
2	Nous avons identifié les compétences et techniques nécessaires pour encourager la participation et les réactions des bénéficiaires et nous recherchons des moyens de renforcer les capacités du personnel concerné pour utiliser des approches et outils participatifs.
3	Certains membres du personnel sont dotés des compétences et techniques nécessaires pour encourager la participation et les réactions des bénéficiaires. Ils comprennent une gamme d'approches et d'outils participatifs.
4	Tous les membres du personnel concernés sont des facilitateurs qualifiés en participation et en remontée de l'information des bénéficiaires et ils utilisent une gamme d'approches et d'outils. Nous avons intégré la réponse au retour d'information des bénéficiaires dans l'examen des performances du personnel concerné.
5	Tous les membres du personnel concernés sont des facilitateurs hautement qualifiés en participation et en remontée de l'information des bénéficiaires et ils utilisent une gamme appropriée d'approches et d'outils. Lors de leurs évaluations des performances, ils sont capables de toujours démontrer comment la participation et le retour d'information des bénéficiaires ont modelé leurs décisions et leurs actions.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

Pilier 5 : Programmes

1. Identification

1	Nos projets sont développés sur la base de nos perceptions des besoins de nos partenaires et bénéficiaires.
2	Nos projets sont basés sur notre savoir local et des discussions informelles avec nos partenaires et nos bénéficiaires.
3	La plupart de nos projets sont basés sur une analyse du contexte et des besoins des bénéficiaires. Nous y parvenons en consultation avec nos partenaires, les bénéficiaires et d'autres acteurs locaux.
4	Tous nos projets sont basés sur une analyse détaillée du contexte. Nous identifions clairement notre groupe cible et nous nous faisons une idée claire de la manière dont ils sont marginalisés et pourquoi. Nous y parvenons en consultation avec nos partenaires, les bénéficiaires et d'autres acteurs locaux.
5	Tous nos projets sont basés sur une analyse systématique du contexte. Nous utilisons les preuves existantes de ce qui donne ou non de bons résultats dans un contexte donné, nous identifions clairement notre groupe cible et nous nous faisons une idée claire de la manière dont ils sont marginalisés et pourquoi. Nos partenaires, les bénéficiaires et d'autres acteurs locaux prennent l'initiative.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

2. Planification

1	Nous avons des plans pour nos projets mais il est parfois difficile de voir comment nos activités sont liées à nos objectifs.
2	Nous avons des plans clairs pour nos projets qui délimitent les objectifs et les activités associées.
3	Nous avons des plans pour nos projets qui identifient les résultats requis à court et plus long termes pour engendrer l'impact souhaité et les activités que nous souhaitons entreprendre pour provoquer ces changements. Nous consultons nos partenaires et nos bénéficiaires dans le cadre de notre planification.
4	Nous avons des plans pour tous nos projets qui identifient clairement les résultats requis à court et plus long termes pour engendrer l'impact souhaité, les activités que nous entreprendrons pour provoquer ces changements, comment notre projet s'inscrit dans les travaux des autres acteurs et nos hypothèses. Nos plans sont souvent éclairés par les enseignements tirés des expériences passées et élaborés conjointement avec nos partenaires et nos bénéficiaires.
5	Nous avons des plans réalistes pour tous nos projets qui identifient clairement les résultats requis à court et plus long termes pour engendrer l'impact souhaité, les activités que nous entreprendrons pour provoquer ces changements, comment notre projet s'inscrit dans les travaux des autres acteurs et nos hypothèses. Nos plans sont toujours basés sur l'expérience passée et ils sont constamment adaptés sur la base des nouveaux développements. La planification est dirigée par les partenaires et les bénéficiaires.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

3. Indicateurs et cibles

1	Nous n'avons pas de moyens pour mesurer les principaux produits et résultats de nos projets.
2	Nous avons des indicateurs et des cibles pour les principaux produits du projet, mais nombre de nos projets n'ont pas encore d'indicateurs en place pour mesurer les principaux résultats.
3	La plupart de nos projets ont des indicateurs pour mesurer les produits et les résultats, élaborés en consultation avec nos partenaires et bénéficiaires. Nous recueillons les données de base quantitatives et/ou qualitatives et nous fixons des objectifs cibles sur cette base.
4	Tous nos projets ont des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour mesurer les principaux produits et résultats, élaborés conjointement avec nos partenaires et bénéficiaires. Nous recueillons toujours des données de base quantitatives et/ou qualitatives de qualité et nous fixons des objectifs cibles sur cette base.
5	Tous nos projets ont des indicateurs quantitatifs et qualitatifs réfléchis pour mesurer les principaux produits et résultats. Nos partenaires et bénéficiaires prennent l'initiative sur la sélection des indicateurs. Nous recueillons des données de base quantitatives et/ou qualitatives de qualité et nous fixons des objectifs cibles sur cette base. Il existe des liens entre nos indicateurs au niveau des projets et les mesures de l'efficacité à l'échelle de l'organisation.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

4. Suivi et apprentissage

1	Nous recueillons des données sur les produits de nos projets. Nous prenons rarement le temps de passer en revue les données de suivi ou de les utiliser pour éclairer la prise de décisions.
2	Nous recueillons des données sur les produits de tous nos projets et sur les résultats de certains de nos projets. Nous essayons de prendre le temps de passer en revue les données de suivi et de les utiliser pour éclairer la prise de décisions.
3	Nous recueillons des données sur les produits et les résultats de tous nos projets. Nous prenons le temps de passer en revue les données de suivi et de les utiliser pour éclairer notre prise de décisions interne.
4	Nous recueillons des données sur les produits et les résultats de tous nos projets. Nous travaillons conjointement avec nos partenaires et nos bénéficiaires pour collecter des données auprès d'une large gamme de sources et de perspectives et pour trianguler les résultats. Nous prenons toujours le temps de passer en revue les données de suivi et nous les utilisons pour éclairer notre prise de décisions interne.
5	Nous recueillons des données sur les produits et les résultats de tous nos projets. Avec notre soutien, les partenaires et les bénéficiaires prennent l'initiative concernant la collecte de données à partir d'une myriade de sources et de perspectives et la triangulation des résultats. Avec nos partenaires, nos bénéficiaires et d'autres acteurs locaux, nous passons systématiquement en revue les données de suivi, nous les utilisons pour éclairer notre prise de décisions et nous révisons notre appréciation de la façon dont survient le changement.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

5. Évaluation et apprentissage

1	Nous ne réalisons une évaluation de nos projets que lorsqu'elle est demandée par un bailleur de fonds. Il est rare que nous prenions des mesures sur la base des conclusions de l'évaluation.
2	Nous réalisons une évaluation de nos projets lorsqu'elle est demandée par un bailleur de fonds. Nous essayons de prendre le temps de passer en revue les conclusions et d'identifier les points d'action.
3	Nous réalisons une évaluation de nos projets lorsqu'elle est demandée par un bailleur de fonds mais nous considérons ces évaluations comme des occasions à saisir pour comprendre et améliorer nos projets. Nous passons toujours en revue les évaluations et nous prenons des mesures sur la base de leurs conclusions.
4	Nous réalisons une évaluation de nos projets dès que nous pouvons trouver les ressources correspondantes (pas seulement lorsque les bailleurs de fonds en font la demande). Lorsque nous réalisons une évaluation, nous définissons toujours des questions claires et nous veillons à ce que des méthodes appropriées soient utilisées pour y répondre. Nous passons en revue les évaluations, nous prenons des mesures sur la base de leurs conclusions et nous nous y reportons lorsque nous concevons de nouveaux projets. Nous mettons souvent en commun les conclusions avec des tiers.
5	Nous évaluons les projets dès que nous en avons la possibilité et nous recherchons activement des ressources pour financer les évaluations (p. ex. en demandant des fonds de recherche, des partenariats avec des établissements universitaires, etc.). Lorsque nous réalisons une évaluation, nous définissons toujours des questions claires et nous veillons à ce que des méthodes appropriées soient utilisées pour y répondre. Nous passons systématiquement en revue les évaluations, nous prenons des mesures sur la base de leurs conclusions et nous nous y reportons lorsque nous concevons de nouveaux projets. Les conclusions sont toujours discutées avec les partenaires, les bénéficiaires et les acteurs locaux et disséminées largement auprès de tiers.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

6. Ressources de programme

1	Bien souvent, nous ne pouvons pas mettre en œuvre nos plans en raison d'un manque de ressources.
2	Il arrive que nous ne puissions pas mettre en œuvre nos plans car nous avons sous-estimé les ressources requises. La plupart des budgets ne correspondent que grossièrement aux activités liées à nos projets et aux plans de travail.
3	Nos plans sont généralement réalistes en termes de ressources requises et nous sommes en mesure de mettre en œuvre la plupart d'entre eux. Certains projets ont des budgets détaillés sur la base des activités.
4	Il est rare que nous ne puissions pas mettre en œuvre nos plans en raison d'un manque de fonds. La plupart de nos projets ont des budgets basés sur les activités, avec des hypothèses et des explications. Le personnel de projet passe en revue les budgets et les dépenses réelles et procède aux ajustements en tant que de besoin.
5	Nos projets sont pleinement financés. Nos projets ont des budgets basés sur les activités, avec des hypothèses et des explications documentées. Les budgets et les dépenses réelles sont passés en revue tous les 3 à 4 mois et les budgets sont ajustés en conséquence.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

7. Ressources destinées au suivi

1	Nous ne pouvons pas assurer un suivi et une évaluation efficaces de nos projets car nous ne prévoyons pas de budget suffisant pour le suivi-évaluation.
2	Nous englobons toujours le suivi-évaluation dans nos budgets de projet mais bien souvent le budget permet seulement un suivi-évaluation rudimentaire.
3	Nous prévoyons toujours un niveau de ressources approprié dans nos budgets de projet pour réaliser une enquête de référence, recueillir des données de suivi et réaliser une évaluation.
4	Nous prévoyons toujours un niveau de ressources approprié dans nos budgets de projet pour nous permettre de recueillir et de stocker des données de suivi de qualité (y compris une enquête de référence), réaliser des évaluations appropriées et financer l'apprentissage et la dissémination des enseignements.
5	Nous prévoyons toujours un niveau de ressources approprié dans nos budgets de projet pour nous permettre de recueillir et de stocker des données de suivi de qualité (y compris une enquête de référence), réaliser des évaluations appropriées, financer l'apprentissage et la dissémination des enseignements, et renforcer les capacités du personnel (p. ex. formation du personnel et/ou recrutement de nouveaux membres ayant une expérience en matière de suivi-évaluation).
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

8. Stratégie pour avoir un impact

1	Nous n'avons pas encore de stratégie pour garantir la viabilité de l'impact de nos projets.
2	Nous commençons à utiliser des approches pour garantir la viabilité de l'impact de nos projets.
3	Nous employons des approches testées et prouvées pour garantir la viabilité de l'impact de la plupart de nos projets et nous enregistrons un certain succès.
4	Nous sommes résolument décidés à renforcer la viabilité dans le cadre de tous nos projets. En plus de nos stratégies testées et prouvées pour garantir la durabilité de l'impact de nos projets, nous explorons de nouvelles stratégies et nous échangeons des méthodes qui ont donné de bons résultats dans d'autres contextes.
5	Nous disposons d'une gamme de différentes stratégies ayant fait leurs preuves pour garantir que l'impact de notre projet soit durable. Nous sommes qualifiés pour les choisir et les employer dans différents contextes dans tous nos projets.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

9. Continuité dans la durée de l'impact

1	La majeure partie des avantages de nos projets prennent fin après notre départ.
2	Bien que certains éléments de nos projets continuent de porter des fruits après notre départ, les bénéficiaires n'ont pas de notions leur permettant de les maintenir à long terme.
3	Les bénéficiaires peuvent maintenir certains éléments de nos projets après notre départ, mais il leur manque les compétences et les ressources nécessaires pour le faire correctement. Il existe quelques impacts à plus long terme.
4	Les bénéficiaires se sont appropriés certains des éléments de nos projets et disposent de la plupart des compétences et des ressources nécessaires pour s'en occuper après notre départ.
5	Les bénéficiaires se sont appropriés nos projets et disposent des compétences et des ressources nécessaires pour s'en occuper après notre départ. Il existe des impacts évidents à long terme.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

Pilier 6 : Ressources humaines

1. Compétences et capacités

1	Nous avons d'importantes lacunes en termes de capacités du personnel. Il nous manque des compétences cruciales et l'expérience requises pour mettre en œuvre nos activités en cours.
2	Nous avons quelques lacunes en termes de capacités du personnel pour mettre en œuvre nos activités en cours mais nous prenons des mesures pour réunir les compétences et l'expérience requises.
3	Tous les membres de notre personnel disposent des compétences et de l'expérience requises pour mettre en œuvre nos activités en cours.
4	Notre personnel dispose d'une bonne combinaison des compétences, de l'expérience et du savoir-faire dont nous avons besoin pour mettre en œuvre nos activités en cours et notre stratégie à plus long terme.
5	Notre personnel dispose d'une excellente combinaison des compétences, de l'expérience et du savoir-faire dont nous avons besoin pour mettre en œuvre nos activités en cours et notre stratégie à plus long terme et pour renforcer notre organisation. Parmi les membres de notre personnel figurent des experts dans leurs domaines.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

2. Recrutement

1	Nous avons quelques modèles standard de recrutement et de sélection mais nous n'avons pas encore de processus de sélection cohérent.
2	Nous utilisons des modèles standard de recrutement et de sélection et nous établissons un processus de sélection cohérent appuyé par une politique écrite.
3	Nous disposons d'un ensemble rudimentaire de politiques et de pratiques de recrutement et de sélection qui sont appliquées de façon cohérente au niveau du siège.
4	Nos politiques et pratiques de recrutement sont équitables et transparentes ; elles sont appliquées de façon cohérente au niveau du siège et sont adaptées pour une utilisation sur le terrain. Elles tiennent compte de l'égalité des chances dans l'emploi. L'efficacité de nos politiques fait l'objet d'un suivi et d'un examen à intervalles réguliers.
5	Nos politiques et pratiques de recrutement sont équitables et transparentes ; elles sont appliquées de façon cohérente dans l'ensemble de l'organisation. Les normes et contextes culturels spécifiques sont pris en compte et l'égalité des chances en matière d'emploi est appliquée à tous les niveaux. L'efficacité et l'équité de nos procédures font l'objet d'un suivi et d'un examen à intervalles réguliers.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

3. Politiques

1	Tout nouveau membre du personnel reçoit un contrat qui énonce les conditions générales de l'embauche au moment de sa prise de fonctions. Sur demande, un membre du personnel peut recevoir des informations sur les politiques et pratiques d'emploi spécifiques susceptibles de le toucher.
2	Tout nouveau membre du personnel reçoit un contrat qui énonce les conditions générales de l'embauche avant de prendre ses fonctions. Les membres du personnel sont informés des politiques et pratiques d'emploi susceptibles de les toucher.
3	Les membres du personnel maîtrisent bien les politiques et pratiques d'emploi qui les touchent et la plupart des responsables sont conscients de leurs responsabilités concernant la mise en œuvre de ces politiques.
4	Les membres du personnel maîtrisent bien les politiques et pratiques d'emploi qui les touchent et les responsables sont parfaitement conscients de leurs responsabilités concernant la mise en œuvre de ces politiques. Nos politiques et nos pratiques font l'objet d'un suivi et d'un examen à intervalles réguliers.
5	Les membres du personnel maîtrisent bien et comprennent toutes les politiques et pratiques d'emploi qui les touchent et les responsables reçoivent des conseils et sont tenus responsables de leur mise en œuvre efficace. Nos politiques et nos pratiques font l'objet d'un suivi et d'un examen à intervalles réguliers pour tenir compte des meilleures pratiques.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

4. Gestion des performances

1	La plupart des membres du personnel ont des objectifs rédigés par écrit mais ces objectifs sont parfois flous ou inadaptés à leurs fonctions. Les responsables décident à titre individuel de la meilleure façon de superviser et d'évaluer les performances du personnel.
2	La plupart des membres du personnel ont des objectifs pertinents qui reflètent leur profil de poste et ils savent qui est leur supérieur hiérarchique. Les responsables suivent nos directives de base lorsqu'ils supervisent et évaluent les performances du personnel.
3	Tous les membres du personnel ont des objectifs pertinents qui reflètent leur profil de poste. Ils savent qui est leur supérieur hiérarchique et ils bénéficient d'une supervision régulière. La plupart des responsables suivent nos directives sur l'évaluation des performances. Les responsables reçoivent des informations pertinentes pour leurs attributions en matière de gestion du personnel.
4	Tous les membres du personnel ont des objectifs pertinents, clairs, réalisables et limités dans le temps qui reflètent leur profil de poste. La plupart des membres du personnel bénéficient d'une supervision et d'évaluations formelles régulières pour passer en revue leurs performances et fixer de nouveaux objectifs. La plupart des responsables estiment que le soutien des performances du personnel est un aspect important de leurs fonctions et ils suivent nos politiques et procédures lorsqu'ils évaluent les performances. Les responsables reçoivent des informations et un soutien pertinents pour leurs attributions en matière de gestion du personnel.
5	Tous les membres du personnel ont des objectifs pertinents, clairs, réalisables et limités dans le temps qui reflètent leur profil de poste. Tous les membres du personnel bénéficient d'une supervision et d'évaluations formelles régulières pour passer en revue leurs performances et fixer de nouveaux objectifs. Tous les responsables estiment que le soutien et l'amélioration des performances du personnel constituent un aspect critique de leur rôle ; ils suivent toujours nos procédures lorsqu'ils évaluent les performances et ils bénéficient d'un soutien pour remplir leurs fonctions de gestion du personnel.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

5. Apprentissage et développement

1	Nous n'accordons pas d'attention ou qu'une attention limitée au développement et à la formation du personnel.
2	Les responsables s'entretiennent de temps à autre avec les membres de leur personnel concernant leurs besoins de formation mais les réponses des responsables ne sont pas cohérentes à l'échelle de l'organisation. Il est prévu un soutien pour permettre au personnel d'obtenir la formation souhaitée.
3	Nos directives en matière d'évaluation des performances comprennent une section sur les besoins de formation. Elles sont généralement suivies par les responsables. Un soutien pertinent à la formation est à la disposition de bon nombre des membres de notre personnel et ils en tirent régulièrement parti.
4	Nos directives en matière d'évaluation des performances comprennent une section sur la formation et autres besoins de développement. Ces directives sont toujours suivies par tous les responsables. Nous mettons les formations pertinentes à la disposition de tous les membres du personnel. D'autres méthodes de développement du personnel (p. ex. mentorat, détachements) peuvent être envisagées, selon le cas. La plupart des membres du personnel tirent régulièrement parti des opportunités de formation.
5	Les responsables évaluent efficacement les besoins d'apprentissage et facilitent le développement individuel. Les politiques relatives aux opportunités de formation et de développement sont mises en œuvre de manière cohérente et les responsables ont des comptes à rendre dans ce sens. Nous mettons les formations pertinentes à la disposition de tous les membres du personnel, en lien avec des qualifications extérieures, le cas échéant. D'autres méthodes de développement du personnel sont activement envisagées en guise d'alternatives ou de compléments aux formations traditionnelles. Les membres du personnel tirent régulièrement parti des formations et nous pouvons démontrer en quoi cela a amélioré nos activités et les capacités de notre organisation.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

6. Stagiaires

1	Nous sommes souvent vagues quant aux droits et responsabilités des stagiaires et il nous arrive souvent de leur donner le travail que les membres du personnel ne veulent pas faire.
2	Nous donnons parfois aux stagiaires une description claire de leurs droits, leurs responsabilités et leurs tâches lorsqu'ils prennent leurs fonctions et nous leur confions un assortiment équilibré de tâches administratives et de travaux liés au contenu.
3	Nous donnons aux stagiaires une description claire de leurs droits, leurs responsabilités et leurs tâches lorsqu'ils prennent leurs fonctions et nous essayons de leur donner des occasions d'acquérir une nouvelle expérience et de nouvelles compétences. Nous leur apportons une supervision lorsque c'est possible.
4	Nous donnons une description claire des droits, responsabilités et tâches des stagiaires dans nos annonces de poste. Nous essayons de faire en sorte que les stagiaires acquièrent une expérience et des compétences utiles et à ce que leur travail englobe des tâches stimulantes et intéressantes. Nous leur apportons un soutien et une supervision appropriés et nous organisons un entretien de départ avec une évaluation de leurs performances.
5	Nous donnons une description claire des droits, responsabilités et tâches des stagiaires dans nos annonces de poste. Nos stagiaires nous rapportent toujours qu'ils ont acquis des compétences et une expérience utiles durant leur mission dans nos services et qu'ils ont été stimulés et intéressés par leur travail. Nous leur apportons toujours un soutien et une supervision appropriés et nous organisons un entretien de départ avec une évaluation de leurs performances.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

7. Santé, sûreté et sécurité

1	Nous avons un cadre réglementaire et des notes d'orientation de procédure mais nos pratiques opérationnelles sont informelles et ne satisfont peut-être pas à toutes les obligations légales. Nous n'avons pas de procédure pour identifier les risques pour la santé, la sûreté et la sécurité et notre personnel est rarement informé de ces risques avant son départ.
2	Nous avons un cadre réglementaire et des notes d'orientation de procédure et nos pratiques opérationnelles satisfont à toutes les obligations légales de base mais les politiques et procédures ne sont pas toujours appliquées de façon systématique. Nous identifions les principaux risques en matière de santé, sûreté et sécurité dans les domaines où nous travaillons. Le personnel est parfois informé de ces risques avant son départ.
3	Nous avons un cadre réglementaire et des notes d'orientation de procédure et nos pratiques opérationnelles satisfont à toutes les obligations légales de base. Nous identifions les principaux risques en matière de santé, sûreté et sécurité dans les domaines où nous travaillons. Nous avons en place des plans élémentaires de sécurité et d'évaluation. Le personnel est toujours informé de ces risques et des plans avant son départ.
4	Nous avons un cadre réglementaire formel et des notes d'orientation de procédure et nos pratiques opérationnelles satisfont pleinement à toutes les obligations légales. Nous identifions les principaux risques en matière de santé, sûreté et sécurité dans les domaines où nous travaillons. Nous avons en place des plans élémentaires de sécurité et d'évaluation. Le personnel est toujours informé de ces risques et des plans avant son départ. Nous vérifions systématiquement que tous les membres du personnel concernés suivent les procédures applicables.
5	Nous avons un cadre réglementaire formel et des notes d'orientation de procédure et nos pratiques opérationnelles satisfont pleinement à toutes les obligations légales. Nous entreprenons des évaluations complètes de la situation en termes de santé, de sûreté et de sécurité dans les domaines où nous travaillons et nous avons en place des plans détaillés de sécurité et d'évacuation. Tous les membres du personnel reçoivent des informations orales et écrites sur tous les risques pertinents en termes de santé, de sûreté et de sécurité avant leur départ et de façon régulière lorsqu'ils sont en poste. Toutes les évaluations et tous les plans sont actualisés de façon appropriée sur une base régulière.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

8. Retour d'information

1	Nous avons peu de temps disponible pour écouter le retour des membres du personnel.
2	Les membres du personnel font des commentaires sur leur satisfaction dans le travail sur une base ponctuelle mais nous ne documentons pas ce retour d'information et nous n'avons pas de système pour garantir un suivi.
3	Nous procédons à des évaluations de la satisfaction du personnel. Les occasions de pouvoir discuter ouvertement des résultats sont toutefois limitées.
4	Nous procédons régulièrement à des évaluations de la satisfaction du personnel ; nous discutons ouvertement des résultats et nous convenons des mesures à prendre en consultation avec le personnel.
5	Nous procédons régulièrement à des évaluations de la satisfaction du personnel ; nous discutons ouvertement des résultats et nous convenons des mesures à prendre en consultation avec le personnel. Nous pouvons montrer un certain nombre de changements qui ont été effectués suite à l'évaluation. Nous passons régulièrement en revue notre processus d'évaluation.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

Pilier 7 : Moyens financiers

1. Planification et collecte de fonds

1	Nous mettons au point une planification financière pour les projets individuels mais nous n'avons aucune stratégie financière organisationnelle. Nous avons une approche au cas par cas en matière de collecte de fonds ; notre manque de réserves et l'étroitesse de notre base de financement nous rend financièrement vulnérables.
2	Nous avons une stratégie financière organisationnelle qui est basée sur le budget annuel. Nous avons des objectifs financiers chiffrés et nous identifions les opportunités de financement pour l'année à venir. Nous essayons de constituer nos réserves en ciblant des fonds non affectés. Notre base de financement reste étroite.
3	Nous avons une stratégie financière organisationnelle qui a été développée pour garantir notre stabilité financière à plus long terme. Nous avons des objectifs de collecte de fonds et nous identifions les opportunités de financement pour l'année à venir. Nous avons des plans pour améliorer nos dotations aux réserves et aux frais généraux. Nous commençons à diversifier notre base de financement.
4	Nous avons une stratégie financière organisationnelle qui a été développée pour garantir notre stabilité financière à plus long terme et qui est étroitement liée à notre stratégie de collecte de fonds. Nous atteignons la plupart de nos objectifs de collecte de fonds et nous entreprenons un examen annuel du milieu de financement pour tenter d'identifier de nouvelles opportunités ; nous avons un niveau de réserves satisfaisant, un large éventail de sources de revenus et un financement suffisant pour couvrir nos activités.
5	Nous avons une stratégie financière organisationnelle qui a été développée pour garantir notre stabilité financière à plus long terme et qui est étroitement liée à notre stratégie de collecte de fonds. Nos objectifs de collecte de fonds sont atteints ou dépassés et nous exploitons régulièrement de nouvelles opportunités de financement. Nous avons atteint nos cibles de réserve et avons diversifié notre base de financement de manière à ne pas avoir d'importantes lacunes de financement ou de vulnérabilités financières. Nous sommes en mesure de rejeter les fonds qui ne satisfont pas à nos critères.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

2. Gestion des risques financiers

1	Nous identifions et gérons les risques financiers mais nous n'avons pas de système en place pour les enregistrer ou pour garantir que des mesures soient prises pour y remédier.
2	Nous identifions et évaluons les risques financiers et nous gardons trace de ce processus dans un journal des risques afin de nous aider à les gérer, y compris les principales mesures requises pour y remédier.
3	Nous identifions et évaluons régulièrement les risques financiers et nous gardons trace de ce processus dans un journal des risques afin de nous aider à les gérer, y compris les principales mesures requises pour y remédier. Notre encadrement supérieur et notre organe de surveillance utilisent leurs réunions périodiques pour suivre les progrès des mesures requises pour contrôler et réduire les risques financiers les plus critiques auxquels est exposée notre organisation, tels qu'ils ressortent de nos indicateurs de performances financières.

4	<p>Les pratiques de gestion des risques, telles que l'utilisation de journaux de risques financiers pour évaluer systématiquement la probabilité et la taille potentielle de la perte de revenus et le suivi régulier des mesures, sont ancrées dans notre gestion de routine. Les responsables à tous les niveaux passent régulièrement en revue les risques financiers et déterminent si des mesures sont en cours d'application. L'encadrement supérieur et l'organe de surveillance utilisent leurs réunions périodiques pour suivre les progrès des mesures requises concernant les risques financiers les plus critiques et passent en revue l'efficacité des mécanismes de gestion des risques au moins une fois par an pour s'assurer qu'ils fonctionnent de manière efficace. Notre procédure parvient à nous aider à contrôler et à réduire les risques financiers là où c'est nécessaire.</p>
5	<p>Notre culture, sous la houlette de l'encadrement supérieur et des administrateurs, soutient l'identification des expositions et des risques financiers dans le cadre de notre approche proactive de la gestion des risques. Nous avons recours aux journaux de risques financiers pour évaluer systématiquement la probabilité et la taille potentielle de la perte de revenus. Grâce à l'élaboration de notre stratégie financière, de plans à plus long terme et de politiques en matière de réserves, l'évaluation des risques financiers et les implications des risques sont largement comprises et traitées. Notre encadrement supérieur et notre organe de surveillance suivent régulièrement les progrès des mesures requises concernant les risques financiers les plus critiques et sont en parfait accord sur les principaux problèmes associés aux risques financiers. Nous avons des mécanismes, tels que des audits internes et d'autres formes d'examen, pour faire en sorte que les processus de gestion des risques financiers fonctionnent de manière efficace.</p>
<p>COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE</p>	

3. Bon rapport qualité-prix

1	<p>Nous essayons d'utiliser les ressources financières avec soin mais nous n'avons pas de stratégie pour gérer et réduire le coût des facteurs de production.</p>
2	<p>Nous avons une appréciation du coût unitaire des facteurs de production et nous l'utilisons pour réduire les dépenses (p. ex. par notre système d'achats). Nous avons un système d'achats qui nous aide à réaliser des réductions de coûts.</p>
3	<p>Nous avons une solide appréciation du coût unitaire des facteurs de production au sein de notre organisation et nous l'utilisons pour réaliser des économies considérables (p. ex. par notre système d'achats). Pour certains de nos programmes, nous commençons à surveiller le coût d'obtention de certains résultats particuliers.</p>
4	<p>Nous avons des signes tangibles que nous apportons des améliorations en termes d'économie (p. ex. par le biais de notre système d'achats), et d'efficacité (grâce à une amélioration de la qualité des produits). Pour certains de nos programmes, nous pouvons expliquer avec certitude et justifier, en interne comme en externe, le coût d'obtention de résultats particuliers et nous pouvons montrer comment ces considérations de coûts ont éclairé nos choix dans la conception et la mise en œuvre des programmes.</p>
5	<p>Nous avons une approche exhaustive en matière d'optimisation des ressources au niveau de l'organisation et des projets. Il existe des systèmes et des données internes qui nous permettent d'analyser et de comparer l'économie, l'efficacité et la performance par rapport à des étalons internes lors de l'affectation des ressources. Pour tous nos programmes, nous pouvons expliquer avec certitude et justifier, en interne comme en externe, le coût d'obtention de résultats particuliers et nous pouvons montrer comment ces considérations de coûts ont éclairé nos choix dans la conception et la mise en œuvre des programmes.</p>
<p>COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE</p>	

4. Budgétisation

1	Nous préparons des budgets avant le début de chaque projet sur la base des calculs réalisés pour des projets semblables que nous avons exécutés. Nous ne préparons pas de budget organisationnel séparé.
2	Nous préparons toujours des budgets bien avant de commencer un projet sur la base du chiffrage détaillé des activités liées à nos projets. Un budget organisationnel annuel est préparé avant le début de l'exercice sur la base de la consolidation de tous les budgets de projet et autres coûts de gestion non liés aux projets.
3	Nous avons un processus de budgétisation aux termes duquel les personnels en charge de la programmation et des finances travaillent ensemble à l'élaboration des budgets des projets. Le budget organisationnel est clairement lié aux priorités de l'organisation et les budgets de projet sont en lien avec les plans d'activités ; tous les budgets font l'objet d'un suivi et d'un examen à intervalles réguliers. Les budgets sont ventilés en programmes et projets distincts avec une personne désignée comme responsable du budget dont elle a la charge.
4	Les budgets sont préparés par des titulaires de budgets sur la base d'une évaluation des besoins et dans le contexte de notre stratégie organisationnelle. Nous avons un budget glissant sur trois ans pour garantir la viabilité. Le budget pour l'année à venir est basé sur le plan opérationnel détaillé pour l'année en question alors que les synthèses budgétaires pour les deux années suivantes sont basées sur la stratégie attendue pour les périodes considérées. Les budgets sont ventilés en programmes et projets distincts avec une personne désignée et tous les titulaires de budget sont responsables de leur budget. Le budget fait l'objet d'un suivi et il est adapté pour tenir compte de l'évolution des circonstances.
5	Il y a une pleine participation de tous les titulaires de budget dans le processus de détermination du budget. Tous les titulaires de budget ont une appréciation détaillée de la façon dont leur budget s'inscrit dans le budget et la stratégie de l'organisation. Nous avons un budget glissant sur trois ans pour garantir la viabilité. Le budget pour l'année à venir est basé sur le plan opérationnel détaillé pour l'année en question alors que les synthèses budgétaires pour les deux années suivantes sont basées sur la stratégie attendue pour les périodes considérées. Nous nous targuons d'une solide culture de responsabilisation budgétaire dans l'ensemble de l'organisation. Le budget organisationnel et les budgets de projet font l'objet d'un suivi à intervalles réguliers ; ils sont adaptés pour traduire l'évolution des circonstances et utilisés comme une référence clé pour l'affectation des ressources. Les hypothèses et les risques sous-jacents sont clairement communiqués pour guider la prise de décisions.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

5. Systèmes comptables

1	Nous tenons des registres comptables où figurent les enregistrements de tous les paiements et recettes et nous veillons à ce que chaque transaction soit accompagnée des justificatifs correspondants, mais nous ne soumettons pas les entrées comptables à un processus d'examen et il peut y avoir des inexactitudes éventuelles. Nous respectons toutes les lois et réglementations applicables.
2	Nous avons une liste unique de codes comptables pour l'organisation et ceux-ci servent à analyser chaque élément de transaction. Nous vérifions l'exactitude des livres comptables à la fin de chaque mois en comparant les entrées comptables avec les relevés de banque et les soldes de compte.
3	Nos procédures comptables sont documentées dans un manuel financier. Nous avons une liste unique de codes comptables et les transactions sont classées par projet ou par bailleur de fonds. Nous avons un système en place pour garder la trace des montants dus à des tiers (p. ex. fournisseurs) et des montants à recevoir (p. ex. personnel) et les comptes sont préparés en se servant de cette information. Les données financières font l'objet d'un examen indépendant.

4	Nos procédures comptables sont documentées dans un manuel financier, clairement diffusées dans l'ensemble de l'organisation et appliquées de manière cohérente. Il est prévu un calendrier des procédures comptables mensuelles. Les responsables comprennent et comparent régulièrement les informations financières par rapport au budget pour éclairer leurs processus de prise de décisions et prendre des mesures correctives le cas échéant. Nous respectons toujours les conditions générales énoncées dans les accords de subvention des bailleurs de fonds.
5	Nos systèmes et procédures comptables sont adaptés à la taille et la nature de notre organisation et nos systèmes existants se comparent favorablement aux organismes pairs qui ont une structure analogue. Il est prévu un calendrier des procédures comptables mensuelles qui dépasse les besoins de tous les personnels concernés. Les processus et produits du système comptable font l'objet d'un suivi régulier et sont perfectionnés conformément aux meilleures pratiques. Les informations financières sont employées systématiquement par les responsables dans la prise de décision stratégique et opérationnelle.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

6. Établissement de rapports financiers

1	Nous produisons des comptes annuels qui montrent les rentrées d'argent de l'organisation et la manière de les dépenser. Nous satisfaisons aux obligations légales minimales en matière d'établissement de rapports.
2	Nous produisons des rapports financiers internes de base pour chaque réunion des administrateurs, qui comparent le montant dépensé par rapport au budget pour mettre en exergue les écarts éventuels et les expliquer. Nous préparons des rapports financiers externes pour les bailleurs de fonds.
3	Nous produisons des rapports financiers trimestriels internes pour nos administrateurs qui sont passés en revue et discutés lors de chaque réunion des administrateurs et les titulaires de budget reçoivent des rapports financiers mensuels pour leur domaine de responsabilité qui dressent une comparaison entre les dépenses réelles et le budget. Les rapports financiers présentés aux bailleurs de fonds sont toujours soumis dans le format souhaité et dans les délais impartis. Nous demandons parfois un retour sur la qualité de nos rapports financiers auprès des administrateurs et des titulaires de budget et nous l'incorporons dans les rapports.
4	Nous produisons des rapports financiers sur une base régulière qui répondent aux besoins des différentes parties prenantes intérieures et extérieures (administrateurs, équipe d'encadrement supérieur, gestionnaires de budget, bailleurs de fonds) et soutiennent efficacement la prise de décision stratégique et opérationnelle. Nos rapports aux bailleurs de fonds sont toujours établis dans le format approprié et dans les délais impartis et les rapports financiers et descriptifs sont toujours cohérents et clairement liés entre eux. Nous demandons toujours un retour d'information sur la qualité de nos rapports financiers auprès des administrateurs et des titulaires de budget et nous l'incorporons dans les rapports. Nous produisons certaines informations financières dans un format compatible avec l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA).
5	Nous produisons des rapports financiers solides et ponctuels sur une base régulière qui répondent aux besoins des différentes parties prenantes intérieures et extérieures (administrateurs, équipe d'encadrement supérieur, gestionnaires de budget, bailleurs de fonds) et soutiennent efficacement la prise de décision stratégique et opérationnelle. On nous rapporte que nos rapports financiers sont largement compris dans l'ensemble de l'organisation et utilisés à tous les niveaux. Nos rapports aux bailleurs de fonds sont toujours de la plus haute qualité. La teneur et l'utilisation des rapports financiers font l'objet d'un examen régulier et sont améliorés conformément aux besoins organisationnels et réglementaires. Nous produisons la majorité de nos informations financières dans un format compatible avec l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA).

COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE

7. Contrôles financiers

1	Nous avons en place des politiques et procédures de contrôle financier sommaires mais elles ne sont pas officiellement documentées.
2	Nous avons en place des politiques et procédures de contrôle financier interne qui décrivent les mesures à prendre pour préserver les actifs, faire en sorte que les registres comptables soient à jour et empêcher la fraude et les erreurs.
3	Nous avons en place des politiques et procédures de contrôle financier interne qui décrivent des mesures claires et concrètes pour préserver les actifs, faire en sorte que les registres comptables soient complets et à jour et empêcher la fraude et les erreurs. Nous avons des niveaux clairs de responsabilité déléguée indiquant qui peut instaurer et autoriser des paiements et qui veille à la conformité avec les contrôles que nous avons en place.
4	Nous avons en place un solide système de contrôles financiers internes pour préserver les actifs, faire en sorte que les registres comptables soient complets et à jour et empêcher la fraude et les erreurs. Nous avons des niveaux clairs de responsabilité déléguée indiquant qui peut instaurer et autoriser des paiements et qui veille à la conformité avec les contrôles. Le système est régulièrement passé en revue par le biais d'une auto-évaluation d'audit interne pour s'assurer que les contrôles sont appliqués de manière efficace et adaptés pour traduire les changements apportés au contexte juridique et réglementaire (p. ex. législation sur la lutte contre la corruption). Nos contrôles financiers comprennent des politiques permettant au personnel de dénoncer des dysfonctionnements.
5	Nous disposons d'un solide système de contrôles financiers qui convient à l'échelle et à la complexité de notre organisation, aux termes duquel les responsabilités à tous les niveaux sont claires et bien comprises. Ce système est régulièrement passé en revue pour s'assurer que les contrôles sont appliqués de manière efficace et adaptés pour traduire les changements apportés au contexte juridique et réglementaire (p. ex. législation sur la lutte contre la corruption) et les meilleures pratiques du secteur. Nos contrôles financiers comprennent des politiques permettant au personnel de dénoncer des dysfonctionnements et des mécanismes pour permettre aux bénéficiaires et autres parties prenantes extérieures d'exprimer leurs doléances en toute confidentialité.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

8. Capacités du personnel

1	Nous n'avons pas de personnel chargé exclusivement de la gestion financière. Le personnel peut se sentir mal à l'aise lorsqu'il est confronté à des problèmes de gestion financière.
2	Nous avons du personnel financier doté des compétences et des qualifications requises pour se charger des activités financières de base. En cas de besoin, nous faisons appel à un conseil de l'extérieur.
3	Nous avons du personnel financier dédié capable d'effectuer une large gamme d'activités financières et de travailler efficacement avec les gestionnaires de budget dans le domaine du suivi budgétaire et du traitement des paiements. Nos gestionnaires de budget et notre personnel de programme pertinent disposent des compétences financières nécessaires pour gérer les budgets et mettre en œuvre les contrôles.

4	Nous disposons d'une équipe financière qui comprend des comptables qualifiés. Notre personnel financier travaille efficacement avec les gestionnaires de budget dans le domaine du suivi budgétaire et du traitement des paiements. Ils procurent des informations financières ponctuelles aux chargés de projet, à l'encadrement supérieur et aux administrateurs. La plupart des membres du personnel reçoivent la formation et le soutien dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités de gestion financière.
5	Nous disposons d'une équipe financière qui comprend des comptables qualifiés dotés d'une expérience antérieure dans une organisation de portée internationale. Notre personnel financier fournit des informations financières ponctuelles aux gestionnaires de budget, à l'encadrement supérieur et aux administrateurs et ils sont qualifiés pour aider les membres du personnel à interpréter et à comprendre les informations financières et à les utiliser dans leur prise de décision opérationnelle. Tous les membres du personnel reçoivent la formation et le soutien dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités de gestion financière.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

Pilier 8 : Relations extérieures

1. Stratégie de communication

1	Nous utilisons plusieurs méthodes pour disséminer nos travaux. Les communications sont ponctuelles et il n'y a pas de planification formelle.
2	Nous avons identifié une partie de nos publics cibles et nous explorons différents moyens de communiquer avec eux. Nous avons commencé à élaborer un plan de communication.
3	Nous avons élaboré un plan de communication qui comprend nos publics cibles, les principaux messages et circuits de communication et nous avons compilé un calendrier de communications pour faire en sorte que nos communications soient à propos et pertinentes.
4	Nous avons une stratégie de communications qui définit nos publics cibles et nos principaux messages et circuits de communication. Cela nous permet de délivrer des messages clairs à chacun de nos publics cibles en nous servant de différents circuits. Nous sommes cohérents dans notre manière de communiquer dans le cadre de nos efforts de collecte de fonds, de sensibilisation du public et de plaidoyer. Les communications sont délivrées conformément à notre calendrier de communications.
5	Nous avons une stratégie de communications qui définit nos publics cibles et nos principaux messages et circuits de communication. Cela nous permet de délivrer des messages clairs et adaptés à chacun de nos publics cibles en nous servant d'une panoplie de circuits de communication pour refléter les préférences de nos publics. Nous sommes cohérents dans notre manière de communiquer dans le cadre de nos efforts de collecte de fonds, de sensibilisation du public et de plaidoyer. Nous surveillons régulièrement les réactions des parties prenantes à nos communications et nous apportons des changements à notre stratégie en fonction de ces réactions.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

2. Communications créatives

1	Nous disposons d'un site web qui présente des informations limitées sur notre organisation et nos programmes.
2	Nous mettons notre site web régulièrement à jour pour veiller à ce qu'il présente un bon niveau d'information et des détails sur notre organisation et nos programmes.
3	Nous mettons notre site web régulièrement à jour et nous essayons des façons d'utiliser les médias sociaux pour communiquer. Nos communications sont bidirectionnelles : nos publics cibles nouent un dialogue avec nous et nous prenons activement part à ce dialogue.
4	Nous explorons sans cesse de nouveaux moyens pour améliorer la façon dont nous utilisons le web et les médias numériques, y compris les médias sociaux. Nos communications sont multidirectionnelles : nos publics cibles nouent un dialogue avec nous et avec des tiers en notre nom.
5	Nous utilisons la technologie de l'information de façon créative pour améliorer la communication avec notre public cible et nous construisons un flux bidirectionnel d'information. Notre site web et l'utilisation des médias numériques, y compris les médias sociaux, transforment nos relations avec les publics cibles qui nouent un dialogue avec nous et avec des tiers en notre nom. Nos pairs nous considèrent comme des leaders dans le domaine de l'utilisation des nouvelles technologies créatives.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

3. Médias

1	Nous ne travaillons pas avec les médias et toute couverture médiatique éventuelle dont nous avons fait l'objet ne venait pas de nous. Nous essayons de répondre aux demandes de renseignements des médias mais nous n'avons pas toujours les capacités pour le faire de manière efficace.
2	Nous n'avons pas de plan de relations avec les médias mais nous répondons aux demandes de renseignements des médias à réception. Nous reconnaissons l'importance de la mobilisation des médias et nous commençons à nouer des liens avec des contacts médiatiques clés.
3	Nous avons un plan de relations sommaire avec les médias qui comprend une procédure à suivre schématique pour répondre aux demandes de renseignements des médias et qui identifie des porte-paroles internes. Nous identifions proactivement des contacts médiatiques clés et nous tissons des liens avec eux.
4	Nous avons en place un plan de relations avec les médias et nous adoptons une approche proactive envers nos travaux médiatiques en envoyant régulièrement à nos contacts auprès des médias des communiqués de presse sur des thèmes d'actualité qui ont trait à nos travaux. Nous bénéficions d'une couverture dans une variété de médias pour toucher un public divers et nous en analysons les effets. Il arrive que les médias nous contactent pour obtenir des informations.
5	Nous bénéficions d'une stratégie médiatique et nous générons une couverture répétée dans une grande variété de médias pour toucher un public divers. Les médias nous contactent souvent comme source d'information respectée. Nous pouvons démontrer l'impact de notre travail avec les médias sur notre aptitude à toucher et à influencer nos publics cibles et à créer un profil de notre organisation qui la démarque et permet de mieux la comprendre. Nous surveillons notre couverture médiatique de façon à pouvoir démontrer l'impact de notre stratégie médiatique et nous adaptons notre stratégie en conséquence.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

4. Sympathisants

1	Nous n'avons pas encore considéré comment utiliser nos sympathisants pour promouvoir et soutenir nos travaux.
2	Nous commençons à développer une offre à l'intention de nos sympathisants sur la façon dont ils peuvent se mobiliser pour soutenir nos actions. Il arrive que des individus entreprennent des actions si nous leur demandons.
3	Nous offrons une large gamme d'opportunités pour permettre à nos sympathisants de se mobiliser et de soutenir notre organisation. Nous avons un petit groupe de sympathisants qui agissent avec notre aide et nos conseils.
4	Nous réussissons bien à recruter et à fidéliser une base de sympathisants engagés. Nos sympathisants sont mobilisés dans une foule d'activités pour soutenir nos travaux, y compris la collecte de fonds, le plaidoyer et la sensibilisation du public et ils agissent sur la base de nos conseils. Ils ont une bonne appréciation de ce que nous faisons et parviennent à communiquer cette passion à des tiers.
5	Nous parvenons très bien à recruter et à fidéliser une base de sympathisants engagés et à multiples facettes. Nos sympathisants sont activement mobilisés de façon créative dans une foule d'activités pour promouvoir et soutenir nos travaux, y compris la collecte de fonds, le plaidoyer et la sensibilisation du public et ils agissent avec un soutien limité de notre part. Ils ont une excellente appréciation de ce que nous faisons et parviennent efficacement à communiquer cette passion à des tiers. Nous mesurons le niveau de satisfaction de nos sympathisants et nous apportons les ajustements éventuels en conséquence.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

5. Bailleurs de fonds institutionnels

1	Nous recevons un soutien financier d'un ou deux bailleurs de fonds. Nous exécutons ce qui figure dans notre accord de subvention sans avoir beaucoup de discussions avec le bailleur de fonds.
2	Nous recevons un soutien financier d'un petit nombre de bailleurs de fonds et nous forgeons des relations de travail avec quelques membres du personnel des bailleurs. Nous soulevons parfois des points pertinents à débattre avec nos bailleurs de fonds.
3	Nous recevons un soutien financier de la part d'un noyau de bailleurs de fonds et nous jouissons de bonnes relations de travail avec plusieurs membres du personnel des bailleurs. Les bailleurs consultent parfois notre organisation sur des questions pertinentes.
4	Nous recevons un soutien financier de la part d'une large gamme de bailleurs de fonds et nous jouissons de bonnes relations de travail avec un grand nombre de membres du personnel des bailleurs. Nos bailleurs de fonds consultent régulièrement notre organisation sur des questions pertinentes et nous collaborons parfois pour identifier des intérêts et des objectifs communs.
5	Nous recevons un soutien financier régulier d'une large gamme de bailleurs de fonds. Nous jouissons de relations de travail solides et bien gérées avec nos bailleurs de fonds au niveau institutionnel et nous entretenons de solides relations de travail avec un grand nombre de membres du personnel des bailleurs. Nous influençons nos bailleurs de fonds dans leur réflexion sur beaucoup de problèmes pertinents et nous collaborons pour identifier des intérêts et des objectifs communs. Nous pouvons démontrer notre influence sur les politiques et les pratiques des bailleurs de fonds.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

6. Secteur privé

1	Nous n'avons pas encore commencé à nouer un dialogue avec le secteur privé ou à identifier comment des partenariats pourraient valoriser nos travaux.
2	Nous recevons un soutien financier du secteur privé et nous avons identifié des façons qui nous permettraient d'accroître notre engagement.
3	Des organisations du secteur privé nous fournissent des dons et un soutien à titre gracieux et elles partagent leurs compétences et leur savoir-faire avec nous.
4	Des organisations du secteur privé nous fournissent des dons et un soutien à titre gracieux et elles partagent leurs compétences et leur savoir-faire avec nous. Nous développons plusieurs modèles de travail communs qui sont compatibles avec nos valeurs et notre vision.
5	Nous avons une stratégie d'engagement avec le secteur privé et nous recherchons proactivement des partenaires appropriés issus du secteur privé. Des organisations du secteur privé nous fournissent des dons et un soutien à titre gracieux et elles partagent leurs compétences et leur savoir-faire avec nous. Nous avons développé un certain nombre d'objectifs communs et de modèles novateurs de travail partagé qui sont compatibles avec nos valeurs et notre vision. Notre collaboration apporte une valeur ajoutée notable à nos travaux et nous avons des systèmes en place pour mesurer cette contribution.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

7. Organisations de la société civile

1	Nous avons des contacts limités et échangeons rarement des informations avec d'autres OSC/ONG qui travaillent vers des objectifs analogues.
2	Nous avons des contacts informels avec d'autres OSC/ONG qui travaillent vers des objectifs analogues. Nous échangeons parfois des informations.
3	Nous avons des relations avec d'autres OSC/ONG qui travaillent vers des objectifs analogues. Nous sommes perçus comme une source d'information utile par d'autres. Nous participons à des travaux communs.
4	Nous entretenons de solides relations avec d'autres OSC/ONG qui travaillent vers des objectifs analogues. Nous partageons notre savoir-faire et nos informations et nous nous efforçons de coordonner nos efforts. Nous participons à des travaux communs qu'il nous arrive même de diriger.
5	Nous entretenons de solides relations et sommes bien respectés par une large gamme d'OSC/ONG qui travaillent vers des objectifs analogues à l'échelle nationale et internationale. Nous partageons notre savoir-faire et nos informations et nous nous efforçons de coordonner nos efforts. Nous participons à des travaux communs qu'il nous arrive souvent de diriger. Nous sommes perçus par d'autres OSC/ONG comme un acteur clé du travail en collaboration.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

8. Réseaux

1	Nous ne sommes pas membres de réseaux pertinents pour nos objectifs mais nous examinons en quoi les réseaux pourraient être utiles à nos travaux.
2	Nous avons rallié quelques réseaux qui sont pertinents pour nos objectifs mais nous n'y participons pas activement.
3	Nous sommes des membres actifs de divers réseaux et alliances à l'échelle nationale qui partagent nos objectifs et nous travaillons parfois avec d'autres organisations sur des projets communs.
4	Nous sommes des membres actifs d'alliances et de réseaux nationaux et internationaux pertinents qui partagent nos objectifs. Nous collaborons régulièrement avec d'autres organisations sur des projets communs. Nous suggérons de nouveaux domaines de travail sur lesquels collaborer.
5	Nous jouons un rôle décisif dans l'établissement et la facilitation de solides alliances et réseaux nationaux et internationaux qui partagent nos objectifs, parfois en les hébergeant ou en assurant leur secrétariat. Nous collaborons activement à des projets communs et nous pouvons montrer des preuves manifestes de notre contribution.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

9. Pouvoirs publics

1	Nous n'avons pas encore commencé à identifier ou à nouer un dialogue avec des représentants des pouvoirs publics.
2	Nous avons commencé à identifier et à nouer un dialogue avec d'importants représentants des pouvoirs publics et nous avons l'intention de renforcer nos liens avec eux.
3	Nous tissons de solides liens informels avec d'importants représentants des pouvoirs publics. Nous sommes parfois invités à nouer un dialogue avec eux sur des questions pertinentes.
4	Nous entretenons de solides relations officielles avec des fonctionnaires et des élus de premier plan et nous sommes introduits auprès d'eux. Nous sommes régulièrement invités à nouer un dialogue avec des représentants des pouvoirs publics sur des questions pertinentes. Nous avons des preuves concrètes que nous influençons les attitudes et les comportements, ce qui se traduit par certains changements en termes de politiques et de pratiques.
5	Nous entretenons de solides relations officielles influentes avec des fonctionnaires, des élus et des ministres de premier plan. Nos relations sont au niveau institutionnel et ne reposent pas sur nos contacts avec un représentant particulier de chaque service gouvernemental. Nous sommes perçus par les agents des ministères et autres organes gouvernementaux comme ayant un rôle important dans notre domaine de travail. Nous avons la preuve que nous avons exercé une influence notable sur les politiques et pratiques du gouvernement.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

10. Communauté de recherches

1	Nous n'avons pas encore envisagé comment un dialogue avec la communauté de chercheurs qui travaillent dans notre domaine pourrait servir à nos travaux.
2	Nous avons quelques liens informels avec la communauté nationale de chercheurs qui travaillent dans notre domaine. Nous partageons parfois des informations.
3	Nous sommes reconnus au sein de la communauté nationale de chercheurs qui travaillent dans notre domaine. Nous participons à des rencontres et des conférences.
4	Nous sommes respectés au sein de la communauté nationale de chercheurs et nous tissons des liens avec la communauté internationale de chercheurs qui travaillent dans notre domaine. Nous participons, et parfois nous organisons, des réunions et des conférences communes et nous produisons des recherches en commun.
5	Nous sommes bien respectés au sein de la communauté nationale et internationale de chercheurs qui travaillent dans notre domaine. Nous jouons un rôle de premier plan dans l'organisation et la participation à des rencontres et des conférences régulières, dans le partage de données et la production de recherches en commun.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

Pilier 9 : Suivi

1. Culture

1	Réfléchir sur notre expérience ou nos documents probants (p. ex. évaluations, données de suivi, recherches) et en retirer des enseignements quant à ce qui donne ou non de bons résultats dans notre domaine ne constituent pas des priorités.
2	Réfléchir sur notre expérience ou nos documents probants (p. ex. évaluations, données de suivi, recherches) et en retirer des enseignements quant à ce qui donne ou non de bons résultats dans notre domaine sont importants, mais il n'y a guère de temps alloué en priorité pour ces activités.
3	Réfléchir sur notre expérience ou nos documents probants (p. ex. évaluations, données de suivi, recherches) et en retirer des enseignements quant à ce qui donne ou non de bons résultats dans notre domaine sont encouragés et nous allouons du temps en priorité pour ces activités. Nous nous efforçons toujours d'agir sur la base de ce que nous avons appris.
4	Réfléchir sur notre expérience ou nos documents probants (p. ex. évaluations, données de suivi, recherches) et en retirer des enseignements quant à ce qui donne ou non de bons résultats dans notre domaine sont encouragés ; nos plans et charges de travail tiennent compte de ces activités. Nous agissons systématiquement sur la base de ce que nous avons appris.
5	Réfléchir sur notre expérience ou nos documents probants (p. ex. évaluations, données de suivi, recherches) et en retirer des enseignements quant à ce qui donne ou non de bons résultats dans notre domaine constituent une priorité stratégique et font l'objet d'incitations. Ces activités font partie des priorités et sont modélisées par l'encadrement supérieur. Nous avons la preuve que nos activités et les capacités organisationnelles se sont améliorées (dans certains cas de façon significative) du fait de notre approche systématique en matière d'apprentissage et de réflexion.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

2. Système

1	Notre suivi-évaluation intervient projet par projet en réponse aux exigences du bailleur de fonds. Il est décousu.
2	Notre suivi-évaluation intervient projet par projet en réponse aux exigences du bailleur de fonds. Nous commençons à mettre au point une méthode plus systématique de mesurer les produits et résultats.
3	Nous avons un système émergent de suivi-évaluation à l'échelle de l'organisation. Nous mesurons les produits et résultats sur la majeure partie de nos activités. Nous sommes capables d'agrèger les données de produits de base (p. ex. le nombre de personnes touchées).
4	Nous avons un système de suivi-évaluation établi à l'échelle de l'organisation qui nous permet de mesurer, d'utiliser et de partager les données relatives aux produits, aux résultats et aux impacts issues de la plupart de nos activités. Ces données servent à soutenir l'apprentissage et la prise de décisions à différents niveaux et nous permettent d'agrèger les données pertinentes relatives aux produits et aux résultats issues de l'ensemble de nos travaux.
5	Notre système de suivi-évaluation est adapté à la taille et la complexité de notre organisation. Il nous permet de mesurer, d'utiliser et de partager les données relatives aux produits, aux résultats et aux impacts issues de la totalité de nos activités. Il est largement utilisé pour appuyer l'apprentissage et la prise de décisions à différents niveaux, et nous permet de satisfaire aux besoins d'information de différents publics internes ou externes, d'agrèger les données pertinentes relatives aux produits et aux résultats issues de l'ensemble de nos activités et de démontrer l'impact global de nos travaux.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

3. Communication des résultats

1	Nous ne communiquons pas publiquement sur nos produits ou nos résultats. Nous ne rendons les évaluations publiques que si c'est une condition requise par le bailleur de fonds.
2	Nous communiquons publiquement des données sur nos produits et nos résultats pour un nombre restreint d'activités. Nous ne rendons les évaluations publiques que si c'est une condition requise par le bailleur de fonds.
3	Nous communiquons publiquement des données sur nos produits et nos résultats concernant une gamme d'activités, ce qui permet aux parties prenantes de se rendre compte de nos performances par rapport aux objectifs fixés. Nous sommes proactifs dans la publication de certaines évaluations.
4	Nous communiquons publiquement des données sur nos produits, nos résultats et nos impacts d'une manière cohérente, ce qui permet aux parties prenantes (y compris les bénéficiaires) de se rendre compte de nos performances par rapport aux objectifs fixés. L'information que nous publions est représentative de la gamme de nos activités. Nous rendons toujours nos évaluations publiques et nous englobons souvent des résumés et des réponses de la direction.
5	Nous communiquons publiquement des données sur nos produits, nos résultats et nos impacts d'une manière cohérente et engageante, ce qui permet aux parties prenantes (y compris les bénéficiaires) de se rendre compte de nos performances par rapport aux objectifs fixés. Les données que nous publions sont représentatives de la gamme de nos activités. Les évaluations, résumés et réponses de la direction sont toujours systématiquement rendus publics. Nous englobons un retour d'information systématique de la part des bénéficiaires et/ou des partenaires sur nos performances dans le cadre de nos communications publiques.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

4. Gestion des connaissances

1	Les connaissances et l'apprentissage ne sont pas largement distribués à l'intérieur comme à l'extérieur de notre organisation, hormis de manière informelle.
2	Une partie de notre personnel est intéressé par le partage des connaissances et de l'apprentissage au niveau interne. Parfois, les connaissances sont partagées de manière informelle par des contacts personnels en dehors de notre organisation.
3	Nous partageons largement nos connaissances et notre apprentissage au sein de l'organisation, et avec un large éventail de parties prenantes extérieures.
4	Nous partageons largement nos connaissances et notre apprentissage au sein de l'organisation et à l'extérieur, en travaillant en réseau, en disséminant largement notre documentation et en contribuant aux discussions sur les politiques et les pratiques avec d'autres qui travaillent dans notre domaine.
5	Nous partageons systématiquement nos connaissances et notre apprentissage au sein de l'organisation et à l'extérieur en nous servant d'un large éventail de méthodes de communication créatives et engageantes. Nous adoptons un rôle de leader dans la facilitation des discussions avec des tiers qui travaillent dans notre domaine et nous avons des preuves que nos connaissances et notre apprentissage façonnent les politiques et les pratiques de tiers.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

5. Innovation

1	Il est rare que nous nous écartions de nos méthodes de travail établies et nous n'expérimentons guère avec de nouvelles approches.
2	Il arrive qu'il y ait une innovation dans notre organisation mais cela n'est pas activement soutenu ou encouragé.
3	Nous essayons de soutenir et de promouvoir l'innovation et il y a des signes qui montrent que nous y parvenons. Nous pouvons signaler quelques exemples où le développement et la mise à l'essai d'une nouvelle idée a permis d'améliorer nos travaux et/ou nos capacités organisationnelles.
4	Nous encourageons activement l'innovation et il y a des signes qui montrent que cela se produit fréquemment. Le développement et la mise à l'essai de nouvelles approches ont amélioré nos travaux et/ou nos capacités organisationnelles.
5	Nous avons une culture organisationnelle qui soutient et promeut l'innovation. Notre encadrement supérieur nous encourage à remettre en cause nos hypothèses et à prendre des risques intelligents et il n'est pas mal à l'aise face à l'incertitude. Nous avons des preuves que le développement et la mise à l'essai de nouvelles approches a amélioré (dans certains cas, de façon sensible) nos travaux et nos capacités organisationnelles. Nous sommes une source d'idées nouvelles pour le secteur et nous avons des preuves que nos approches/nos idées ont été adoptées par d'autres.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

6. Capacités du personnel

1	Nous reconnaissons l'importance du suivi-évaluation mais beaucoup de membres du personnel n'ont pas les compétences requises pour s'en charger.
2	Nous avons identifié les compétences et connaissances requises pour réaliser un suivi-évaluation de qualité et nous envisageons divers moyens de renforcer les capacités du personnel.
3	Certains membres du personnel ont les compétences et techniques de base requises pour réaliser un travail de suivi-évaluation et nous tentons de renforcer les capacités des autres. Les membres du personnel concernés comptent le suivi-évaluation parmi leurs objectifs personnels.
4	Tout le personnel concerné dispose des compétences et techniques requises pour réaliser un suivi-évaluation de qualité, y compris la conception de cadres de suivi-évaluation des programmes, la collecte et l'analyse des données de suivi et la réalisation et/ou la sous-traitance d'évaluations. Le suivi-évaluation est compris dans l'examen des performances du personnel concerné.
5	Tous les membres du personnel concernés maîtrisent la conception de cadres de suivi-évaluation pour leurs programmes, la collecte et l'analyse des données de suivi et la réalisation et/ou la sous-traitance d'évaluations et le suivi-évaluation figure parmi l'examen de leurs performances. Ce sont des champions solides et efficaces du suivi-évaluation auprès des autres au niveau interne mais aussi auprès des partenaires.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

Pilier 10 : Relations intérieures

1. Communication

1	Il est fréquent que les informations importantes ne soient pas communiquées en interne et le personnel est souvent frustré de ne pas avoir été informé sur des questions, des décisions ou des développements pertinents.
2	Nous avons des systèmes simples en place pour la communication interne de nos informations clés. Le personnel estime parfois qu'il n'est pas suffisamment informé des questions, décisions ou développements pertinents.
3	Nous avons identifié des actions pour améliorer notre communication interne et nous mettons en place des systèmes pour permettre un partage régulier des informations. La plupart du temps, le personnel se sent informé des questions, décisions et développements pertinents.
4	Nous avons mis en place des systèmes de communication internes pour nous permettre de nouer un dialogue régulier, de partager des informations et un apprentissage entre différents groupes de l'organisation. Ces systèmes sont régulièrement utilisés par le personnel. Nous disposons d'une bonne communication informelle. Le personnel se sent bien informé des questions, décisions et développements pertinents.
5	Nous nous targuons d'une solide culture de communication ouverte. Les systèmes de communication interne pour le dialogue, le partage de l'information et l'apprentissage donnent de bons résultats dans l'ensemble des niveaux et des groupes. Le personnel est proactif dans la communication entre les membres. Notre personnel à tous les niveaux se sent bien informé sur les questions, décisions et développements pertinents et il estime être impliqué lorsque c'est à propos.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

2. Collaboration

1	Il existe une collaboration limitée entre les groupes (départements, équipes) dans notre organisation.
2	Il existe une collaboration informelle entre les groupes (départements, équipes) dans notre organisation. Il y a parfois des problèmes en raison d'une coordination médiocre.
3	Les départements, équipes et fonctions au sein de notre organisation collaborent régulièrement et partagent des informations et des ressources : il y a peu de problèmes de coordination. À l'occasion, nous faisons une planification conjointe et un travail en commun.
4	Les départements, équipes et fonctions au sein de notre organisation collaborent régulièrement et partagent des informations et des ressources. Une planification et un travail en commun ont permis d'améliorer notre impact et les capacités de l'organisation.
5	Les départements, équipes et fonctions au sein de notre organisation travaillent de manière intégrée et cohérente ; il est laissé libre cours aux idées, aux expériences et aux enseignements entre eux. Une planification et un travail en commun réguliers ont permis d'améliorer (dans certains cas, sensiblement) notre impact et les capacités de l'organisation.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

3. Participation du personnel

1	Nous comptons sur la direction de notre organisation pour prendre les décisions.
2	Les décisions sont prises par nos dirigeants. Nous déclarons croire en la participation du personnel/des bénévoles, mais nous ne créons pas beaucoup d'opportunités dans ce sens.
3	Nos dirigeants encouragent activement la participation du personnel à la prise de décisions mais, hormis les représentants du personnel, rares sont les personnes qui savent comment s'engager.
4	La consultation est constamment encouragée et la plupart des membres du personnel savent comment et à quel moment ils peuvent s'engager, et ces opportunités sont quelquefois saisies.
5	La consultation fait partie intégrante de notre culture et le personnel sait comment et à quel moment il peut s'engager dans les divers processus et structures de prise de décisions, à titre individuel ou collectif. Il y a une mobilisation active et le personnel peut décrire comment il a réussi à influencer des décisions à tous les niveaux.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

4. Bureaux de pays

1	Nos communications avec les bureaux de pays sont parfois vagues et irrégulières. Nos différents rôles et attributions ne sont pas toujours clairs.
2	Nous nous heurtons parfois à des problèmes du fait d'un manque de communication avec les bureaux de pays et nous essayons de rendre nos communications moins vagues et plus régulières. Nous procédons à la clarification de nos différents rôles et attributions.
3	Nos communications avec nos bureaux de pays sont claires et régulières. Nous commençons à réfléchir à la manière de faire en sorte que les bureaux de pays ne soient pas noyés sous les demandes d'information du personnel. Nos différents rôles et attributions sont clairs. La plupart des décisions sont prises aux niveaux qui convient.

4	Nous communiquons des informations pertinentes à nos bureaux de pays de façon claire et régulière. Nous avons un système pour coordonner les demandes d'information auprès des bureaux de pays pour veiller à ce qu'ils ne soient pas noyés sous les demandes. Nos différents rôles et attributions sont clairs et compris par les deux parties. Des décisions sont toujours prises aux niveaux appropriés.
5	Nous communiquons des informations pertinentes à nos bureaux de pays de façon claire et régulière. Nous coordonnons toujours les demandes d'information pour les bureaux de pays pour nous assurer que les bureaux ne sont pas noyés sous les demandes. Nos différents rôles et attributions sont clairs et compris par les deux parties. Les décisions sont toujours prises aux niveaux appropriés et les bureaux de pays sont autonomes quand c'est nécessaire.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

5. Adhérents/Membres

1	Nous n'avons pas encore de stratégie pour notre collaboration ou notre communication avec nos adhérents/membres, mais nous collaborons de temps à autre sur des travaux précis.
2	Nous avons une idée claire de la façon dont la communication et la collaboration avec nos adhérents /membres peuvent nous aider à atteindre nos objectifs organisationnels. Nous identifions plus de façons de collaborer dans des activités conjointes.
3	Nous avons identifié des façons qui nous permettent de communiquer et de collaborer avec nos adhérents/membres, et celles-ci sont clairement liées à nos objectifs organisationnels. Nous collaborons régulièrement dans une gamme d'activités.
4	La collaboration avec nos adhérents/membres fait partie de notre stratégie organisationnelle. Nous collaborons systématiquement à des activités et des programmes et nous nous appuyons sur nos forces, nos compétences et notre savoir-faire respectifs d'une manière qui nous valorise ainsi que les autres adhérents et l'ensemble de la famille/du réseau.
5	La collaboration avec nos adhérents/membres est un élément crucial de notre stratégie organisationnelle. Nous travaillons ensemble à une large gamme d'activités et de programmes et nous nous appuyons sur nos forces, nos compétences et notre savoir-faire respectifs d'une manière qui est innovante et qui nous valorise ainsi que les autres adhérents et l'ensemble de la famille/du réseau. Nous assurons un suivi continu et nous passons en revue notre façon de collaborer pour y apporter les ajustements nécessaires.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

Pilier 11 : Travail d'influence

1. Stratégie

1	Nous prenons nos décisions de plaider en considérant nos initiatives, au cas par cas.
2	Nous prenons nos décisions de plaider en considérant nos initiatives, au cas par cas, mais nous commençons à développer une approche à l'échelle de l'organisation en matière de plaider.
3	Nous disposons d'une approche à l'échelle de l'organisation en matière de plaider et le plaider est inclus dans notre stratégie organisationnelle.
4	Nous disposons d'une approche à l'échelle de l'organisation en matière de plaider. Le plaider est l'une de nos stratégies phares en faveur du changement et nous disposons d'une approche intégrée en matière de plaider qui rassemble les différents éléments de l'organisation.
5	Nous disposons d'une approche à l'échelle de l'organisation en matière de plaider. Le plaider est l'une de nos stratégies phares en faveur du changement et nous disposons d'une approche intégrée en matière de plaider qui rassemble les différents éléments de l'organisation. L'encadrement supérieur est résolument engagé envers notre action de plaider et en assume le leadership.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

2. Base de preuves

1	Nous utilisons des sources secondaires facilement disponibles pour éclairer notre position de plaider.
2	Nous utilisons des sources secondaires facilement disponibles et des preuves produites par les réseaux dont nous faisons partie pour éclairer notre position de plaider.
3	Nous utilisons des sources secondaires (y compris des preuves produites par les réseaux dont nous faisons partie) et nous recueillons un volume limité de données primaires pour éclairer notre position de plaider.
4	Nous utilisons une gamme de sources primaires et secondaires pour éclairer notre position de plaider. Dans la mesure du possible, nous nous appuyons sur les points de vue de nos partenaires et de nos bénéficiaires.
5	Nous entreprenons des recherches de qualité (primaires et secondaires) et une analyse pour éclairer notre position de plaider. Nous ancrons toujours nos recherches dans les perspectives de nos partenaires et nos bénéficiaires. Nos recherches sont fréquemment utilisées par des tiers en guise de ressources.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

3. Analyse du contexte

1	Notre appréciation du contexte politique pour nos travaux de plaider est limitée.
2	Nous avons une appréciation rudimentaire du contexte politique de nos travaux de plaider et nous avons identifié nos principaux publics cibles.
3	Nous avons une bonne appréciation du contexte politique de nos travaux de plaider. Nous avons identifié nos principaux publics cibles et nous avons cartographié les rôles des autres acteurs qui travaillent dans le secteur.
4	Nous avons une excellente appréciation du contexte politique de nos travaux de plaider. Nous avons une bonne connaissance de nos principaux publics cibles et nous avons cartographié les rôles et les intérêts des autres acteurs qui travaillent dans le secteur.

5	Nous avons une excellente appréciation du contexte politique de nos travaux de plaidoyer ; nous avons une connaissance détaillée de nos principaux publics cibles ; nous comprenons leurs positions et nous avons cartographié les rôles et les intérêts des autres acteurs qui travaillent dans le secteur. Nous avons des moyens de nous tenir informés des développements politiques et d'explorer les scénarios futurs possibles.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

4. Planification

1	Nous avons des plans pour nos travaux de plaidoyer mais il est parfois difficile de voir comment nos activités sont liées à nos objectifs.
2	Nous avons des plans pour nos travaux de plaidoyer qui résument clairement les objectifs et activités associées.
3	Nous avons des plans pour nos travaux de plaidoyer qui identifient les résultats requis à court et plus long termes pour engendrer l'impact souhaité, les activités que nous entreprendrons pour provoquer ces changements et les indicateurs adoptés pour mesurer les progrès accomplis. Nous essayons de consulter nos partenaires et nos alliés dans le cadre de notre planification.
4	Nous avons des plans pour nos travaux de plaidoyer qui identifient clairement les résultats requis à court et plus long termes pour engendrer l'impact souhaité, les activités que nous entreprendrons pour provoquer ces changements, comment nos travaux cadrent avec les activités d'autres acteurs, nos hypothèses, et les indicateurs adoptés pour mesurer les progrès accomplis. Nous consultons toujours nos partenaires et nos alliés dans notre planification.
5	Nous avons des plans pour nos travaux de plaidoyer qui identifient clairement les résultats requis à court et plus long termes pour engendrer l'impact souhaité, les activités que nous entreprendrons pour provoquer ces changements, comment nos travaux cadrent avec les activités d'autres acteurs, nos hypothèses, et les indicateurs adoptés pour mesurer les progrès accomplis. Notre planification est faite conjointement avec nos partenaires et nos alliés ; elle est basée sur l'expérience et les enseignements passés et elle s'adapte continuellement sur la base des nouveaux développements.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

5. Suivi et apprentissage

1	Nous surveillons les produits de certains de nos travaux de plaidoyer. Nous prenons rarement le temps de passer en revue les données de suivi ou de les utiliser pour éclairer la prise de décisions.
2	Nous surveillons les produits de la plupart de nos travaux de plaidoyer. Nous essayons de prendre le temps de passer en revue les données de suivi et de les utiliser pour éclairer la prise de décisions.
3	Nous surveillons les produits de tous nos travaux de plaidoyer et les résultats de la plupart d'entre eux. Nous prenons le temps de passer en revue les données de suivi ou de les utiliser pour éclairer la prise de décisions.
4	Nous surveillons les produits et les résultats de tous nos travaux de plaidoyer. Nous recueillons les données d'une gamme de sources et de points de vue et nous procédons à la triangulation des résultats. Nous prenons toujours le temps de passer en revue les données de suivi et de les utiliser pour éclairer la prise de décisions.

5	Nous surveillons les produits et les résultats de tous nos travaux de plaidoyer. Nous recueillons les données d'une gamme de sources et de points de vue et nous procédons à la triangulation des résultats. Nous discutons systématiquement des données de suivi avec nos principaux partenaires et alliés ; nous les utilisons pour éclairer notre prise de décisions et la leur et pour passer en revue et ajuster notre appréciation de la façon dont intervient le changement.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

6. Évaluation et apprentissage

1	Nous ne réalisons une évaluation de notre plaidoyer que lorsqu'elle est demandée par un bailleur de fonds. Les conclusions des évaluations influencent rarement la planification des futurs travaux de plaidoyer.
2	Nous ne réalisons une évaluation de notre plaidoyer que lorsqu'elle est demandée par un bailleur de fonds. Nous essayons de prendre le temps de réfléchir aux conclusions de cette évaluation. Nous prenons parfois des mesures sur la base des conclusions.
3	Nous réalisons des évaluations de notre plaidoyer lorsqu'elles sont demandées par des bailleurs de fonds mais nous les considérons comme des occasions importantes à saisir pour comprendre et améliorer nos travaux. Nous passons toujours en revue les évaluations et nous prenons des mesures sur la base de leurs conclusions.
4	Nous réalisons une évaluation de nos travaux de plaidoyer dès que nous pouvons trouver les ressources correspondantes (pas seulement lorsque les bailleurs de fonds en font la demande). Lorsque nous réalisons une évaluation de notre plaidoyer, nous définissons toujours des questions d'évaluation claires et nous veillons à ce que des méthodes appropriées soient utilisées pour y répondre. Nous passons systématiquement en revue les évaluations ; nous prenons des mesures sur la base de leurs conclusions et nous nous y reportons lorsque nous concevons de nouvelles actions de plaidoyer.
5	Nous évaluons nos travaux de plaidoyer dès que nous en avons la possibilité et nous recherchons activement des ressources pour financer les évaluations (p. ex. en demandant des fonds de recherche, des partenariats avec des établissements universitaires, etc.). Lorsque nous réalisons une évaluation de notre plaidoyer, nous définissons toujours un nombre limité de questions claires d'évaluation et nous veillons à ce que des méthodes appropriées soient utilisées pour y répondre. Nous passons systématiquement en revue les évaluations ; nous prenons des mesures sur la base de leurs conclusions et nous nous y reportons lorsque nous concevons de nouvelles actions de plaidoyer. Les conclusions sont toujours discutées avec les partenaires et les alliés et disséminées largement auprès de tiers.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

7. Capacités du personnel

1	Nous n'avons pas encore identifié les compétences nécessaires requises pour faire du bon travail de plaidoyer.
2	Nous avons identifié les compétences nécessaires et les connaissances requises pour faire du bon travail de plaidoyer dans notre secteur et nous envisageons divers moyens de renforcer les capacités du personnel.
3	Certains membres du personnel sont dotés des compétences et des connaissances de base requises pour faire un bon travail de plaidoyer dans notre secteur et nous tentons de renforcer les capacités des autres.
4	Tous les membres concernés du personnel sont dotés des compétences et des connaissances requises pour faire un bon travail de plaidoyer dans notre secteur, y compris en termes de formulation de politiques, de collaboration, communication, mobilisation, travail d'influence et suivi-évaluation. Le personnel dispose d'une bonne appréciation des politiques et des cibles précises ayant trait à notre plaidoyer.
5	Tous les membres concernés du personnel sont dotés des compétences et des connaissances solides en matière de travaux de plaidoyer, y compris en termes de formulation de politiques, de collaboration, communication, mobilisation, travail d'influence et suivi-évaluation. Le personnel peut adapter ces compétences à de multiples contextes. Certains membres de notre personnel sont reconnus comme des experts dans les politiques et les cibles précises ayant trait à notre plaidoyer.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

8. Collaboration

1	Il est rare que nous partagions des informations avec d'autres acteurs travaillant vers des objectifs de plaidoyer analogues.
2	Nous avons des contacts informels avec d'autres acteurs travaillant vers des objectifs de plaidoyer analogues. Nous partageons parfois des informations.
3	Nous avons des relations avec d'autres acteurs travaillant vers des objectifs de plaidoyer analogues. Nous sommes perçus comme une source d'information utile par des tiers. Nous participons à des travaux communs.
4	Nous entretenons de solides relations avec d'autres acteurs travaillant vers des objectifs de plaidoyer analogues. Nous partageons notre savoir-faire et nos informations et nous nous efforçons de coordonner nos efforts. Nous participons à des travaux communs qu'il nous arrive même de diriger.
5	Nous sommes respectés et entretenons de solides relations avec une large gamme d'acteurs qui travaillent vers des objectifs de plaidoyer analogues. Nous partageons tout notre savoir-faire et nos informations et nous nous efforçons de coordonner efficacement nos efforts. Nous participons à des travaux communs qu'il nous arrive souvent de diriger. Nous sommes perçus par des tiers comme un acteur clé du plaidoyer en collaboration.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

9. Mobilisation publique

1	Nous faisons part à nos sympathisants des actions organisées par des tiers.
2	Nous identifions des façons de mobiliser le soutien du public pour réaliser nos objectifs de plaidoyer.
3	Nous avons connu un certain succès dans la mobilisation du public pour soutenir nos objectifs de plaidoyer. Nous avons un petit groupe de sympathisants qui agissent pour soutenir nos objectifs de plaidoyer sur nos conseils et en étroite collaboration avec nous.
4	Nous sommes en mesure de mobiliser le public pour soutenir nos objectifs de plaidoyer. Nous avons un noyau de sympathisants qui agissent pour soutenir nos objectifs de plaidoyer avec un soutien limité de notre part et ce groupe comprend des individus qui peuvent s'exprimer avec éloquence auprès des décideurs sur les enjeux qui nous touchent.
5	Nous sommes en mesure de mobiliser le public pour soutenir nos objectifs de plaidoyer à l'échelle et en collaboration avec des tiers. Nous avons un noyau de sympathisants à multiples facettes qui agissent pour soutenir nos objectifs de plaidoyer avec un soutien limité de notre part et ce groupe comprend des individus qui peuvent s'exprimer avec éloquence auprès des décideurs sur les enjeux qui nous touchent. Les décideurs rapportent que notre mobilisation publique a eu une influence.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

10. Participation des bénéficiaires

1	Nous informons les bénéficiaires et les partenaires de nos travaux de plaidoyer mais nous ne les impliquons pas encore dans leur conception ou leur mise en œuvre. Nous basons notre plaidoyer sur notre perception des besoins des bénéficiaires.
2	Nous consultons parfois des bénéficiaires et des partenaires de façon informelle lorsque nous concevons et mettons en œuvre nos travaux de plaidoyer. Il existe des liens manifestes entre les besoins de nos bénéficiaires et nos travaux de plaidoyer.
3	Nous consultons formellement nos bénéficiaires et nos partenaires dans la conception et la mise en œuvre de nos travaux de plaidoyer et il leur arrive de prendre part à la mise en œuvre de nos actions de plaidoyer. Nous travaillons conjointement avec nos bénéficiaires pour identifier nos priorités de plaidoyer.
4	Les bénéficiaires et les partenaires jouent un rôle actif dans la conception, la mise en œuvre et le suivi de nos travaux de plaidoyer. Nos travaux de plaidoyer sont impulsés par les priorités de nos bénéficiaires.
5	Les bénéficiaires et les partenaires prennent l'initiative dans la conception, la mise en œuvre et le suivi de nos travaux communs de plaidoyer et nous les soutenons dans ce sens. Nos travaux de plaidoyer sont impulsés par les priorités de nos bénéficiaires et nous accordons une attention particulière aux voix des plus marginalisés.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	

11. Influence sur les politiques

1	Nos travaux de plaidoyer sont naissants. Nous n'avons pas encore commencé à identifier les décideurs, à nouer un dialogue avec eux ou à les influencer.
2	Nous commençons tout juste à identifier les décideurs et à nouer un dialogue avec eux, même si nous n'avons pas encore vu de changement dans leurs attitudes ou leur comportement suite à notre action de plaidoyer.
3	Nous commençons à voir des changements dans les attitudes et les comportements des décideurs suite à notre action de plaidoyer. Nous sommes parfois invités à nouer un dialogue avec les décideurs sur des questions de plaidoyer.
4	Nous avons la preuve que nos travaux de plaidoyer influencent les attitudes et les comportements des décideurs, ce qui se traduit par des changements dans les politiques et les pratiques. Nous tissons de solides relations avec plusieurs décideurs et nous sommes régulièrement invités à nouer un dialogue avec eux.
5	Nous avons la preuve que nos travaux de plaidoyer ont exercé une influence notable sur les attitudes et les comportements des décideurs qui ont entraîné des changements dans les politiques et les pratiques. Nous entretenons de solides relations avec des décideurs clés ; nous sommes régulièrement invités à nouer un dialogue avec eux et nous contribuons à dessiner l'ordre du jour politique.
COMMENTAIRES ÉVENTUELS OU ÉLÉMENTS DE PREUVE	