



Appendices

Notes

Evaluation Participative des Capacités

Questionnaire du Facilitateur

Utilisation de l'Outil d'Evaluation Participative Organisationnelle pour Mesurer la Capacité des Organisations de la Société Civile Afin d'Appuyer le Développement Humain Durable

Directives:

Les questions qui sont sous le titre "discussion" doivent être traitées à travers toute une revue facilitée par l'ensemble du groupe. Les membres du groupe doivent passer *environ* cinq à dix minutes à étudier *chaque lot* de questions de discussion en tant que groupe. Malgré le fait que les questions de discussion paraissent en lot, elles doivent être traitées de manière séquentielle, une à une. Chaque membre du groupe doit noter *individuellement* les éléments numérotés avant que le facilitateur n'invite le groupe à étudier le prochain lot de questions de discussion. Les membres du groupe qui ne peuvent pas participer à la discussion structurée des questions ne doivent pas soumettre leurs fiches de notation.

Assurez vous que tous les membres ont un questionnaire de membre et une fiche de score.

Tous les 100 **éléments en gras** numérotés doivent être notés individuellement par chaque membre de l'équipe d'évaluation organisationnelle en utilisant l'échelle suivante qui accompagne la fiche de notation: 5= totalement d'accord; 4= d'accord; 3= neutre; 2= n'est pas d'accord ; 1= totalement en désaccord.

Prière de se référer à la *Boite à Outil de Renforcement Participatif des Capacités du Facilitateur* pour des informations complémentaires sur l'administration, la notation et l'interprétation.

L'anonymat de la notation est garanti.

I. Gestion des Ressources Humaines

Discussion 1: Formation du Personnel

- a) A quand date notre formation du personnel la plus récente ? Ceci peut être une formation interne, sur le tas, etc.
- b) Pour combien de fois au cours des 12 derniers mois, le personnel a été envoyé à des cours de formation ?

1 Nous offrons régulièrement la formation au personnel.

Discussion 2: Formation du personnel

- a) Pour nos trois cours de formation du personnel les plus récents, quelle preuve existe-t-il qu'ils ont renforcé la capacité et la performance de notre personnel ?
- b) A quel degré ces cours de formation ont préparé notre personnel afin de répondre à nos priorités organisationnelles ?
- c) Dans quelle mesure notre formation du personnel est en rapport avec nos besoins en ressources humaines ?

2 Notre formation du personnel contribue directement à l'exécution des priorités de notre Organisation.

Discussion 3: Compétences et Nombres du Personnel

- a) Quelles sont les trois fonctions primaires continues que nous effectuons pour exécuter notre mission ?
- b) Dans quelle mesure, le personnel, en tant que groupe, a les *compétences* nécessaires pour mener à bien ces fonctions ?
- c) Dans quelle mesure le *nombre* d'employés exécutant ces fonctions est approprié ?

3 Notre personnel a les compétences appropriées pour exécuter notre mission.

4 Le nombre de personnel est approprié pour exécuter notre mission.

Discussion 4: Diversité du Personnel

- a) Pour les mêmes trois fonctions identifiées dans le traitement du lot précédent de questions, à quel degré les employées (femmes) sont dans des postes cruciaux de leadership ?
- b) Dans quelle mesure la composition de notre personnel reflète la population que nous servons ?

5 Notre personnel reflète la diversité de nos bénéficiaires.

Discussion 5: Rétention du Personnel

- a) Au cours des 12 derniers mois, dans quelle mesure nous avons connu des départs de personnel compétent ?
- b) Comment (si du tout) les facteurs suivants ont contribué à cette *perte / départ* : le recrutement, la compensation, l'évaluation du personnel, la promotion, la résolution des conflits, la dotation en personnel et la supervision ?
- c) Comment (si du tout) les facteurs suivants ont contribué à la *rétention* du personnel compétent : le recrutement, la compensation, l'évaluation du personnel, la promotion, la résolution des conflits, la dotation en personnel et la supervision ?

Les systèmes et pratiques suivants nous aident à atteindre des niveaux désirables de rétention du personnel :

6 Le recrutement

7 La compensation (salaire et avantages)

8 L'évaluation du Personnel

9 La promotion (avancement professionnel)

10 La politique de résolution des griefs et des conflits

11 Dotation en personnel (allocation des tâches et responsabilités)

12 La Supervision

Discussion 6: Supervision

- a) Tenez compte des trois interactions récentes d'un superviseur et d'un supervisé avec lesquels vous êtes familier (ces trois exemples doivent être *représentatifs* des pratiques de supervision prévalentes).
- b) Dans quelle mesure ces interactions améliorent la capacité du supervisé à satisfaire les attentes de l'organisation ?

13 Les pratiques de supervision améliorent la capacité de notre personnel à atteindre les objectifs de l'Organisation.

II. Gestion des Ressources Financières

Discussion 1: Equilibrer les Recettes et les Dépenses

- a) Quelles pratiques et procédures avons nous en place qui nous aident à éviter les déficits ?
- b) Quelle est l'efficacité de ces pratiques et procédures ?

14 Nous utilisons régulièrement les procédures établies pour maintenir nos recettes et nos dépenses équilibrées.

Discussion 2: Financement de nos Priorités

- a) Quelles sont nos priorités organisationnelles pour cette année fiscale, et dans quelle mesure ces priorités se reflètent dans notre budget actuel ?
- b) Comment avez vous pris en compte ces priorités en élaborant le budget de cette année ? Comment sont-elles reflétées dans le budget ?

15 Le processus de budgétisation nous amène à allouer des fonds d'une manière qui reflète étroitement nos priorités organisationnelles.

Discussion 3: Prévisions Financières

- a) Quelle était l'exactitude des prévisions financières de l'année dernière par rapport aux résultats finaux ?
- b) Comment la distribution des rapports sur les prévisions financières a été opportune comparée à nos résultats finaux ?
- c) Comment peut – on éviter les perturbations organisationnelles si les recettes prévues ne se matérialisent pas ?

16 Nos prévisions financières sont exactes.

17 Nous modifions nos dépenses sur une base régulière chaque fois que nous avons des déficits de revenus.

18 Notre système financier et nos procédures nous évitent des perturbations opérationnelles.

Discussion 4: Gestion de l'argent

- a) Au cours de l'année passée, quels problèmes, s'il y en eu, avons nous eus concernant les retards de transfert de fonds vers les projets ou vers nos groupes cibles ?
- b) Quels mécanismes sont en place pour s'assurer que l'argent arrive à nos projets et groupes cibles d'une manière appropriée ?
- c) Quelle est l'efficacité de ces mécanismes ?

19 Nos procédures de gestion des liquidités conduisent à des décaissements périodiques de fonds.

Discussion 5: Les Niveaux de l'Appui Financier

- a) Quels sont les niveaux *actuels* de l'appui financier fournis par les bailleurs de fonds dans chacune des catégories: les individus/ particuliers ou sociétés; le secteur public / gouvernement; les bailleurs (bilatéraux / multilatéraux, les fondations) ?
- b) Pour les trois catégories suivantes, comment sont les niveaux *actuels* de l'appui financier comparés à ceux de l'année dernière : les individus / particuliers ou sociétés ; le secteur public / gouvernement; les bailleurs (bilatéraux / multilatéraux, les fondations) ?

Le niveau de l'appui financier de la part des bailleurs dans chacune des catégories suivantes reste stable ou croissante :

20 Individus / particuliers, sociétés ou génération de revenu.

21 Secteur Public /Gouvernement

22 Bailleurs de fonds (Bilatéraux / multilatéraux, fondations)

Discussion 6: Diversité de l'Appui Financier

Quelles mesures concrètes ont-elles été prises au cours des 12 derniers mois pour diversifier notre financement ?

- a) Quelle a été l'efficacité de ces mesures ?
- b) A quel degré notre viabilité organisationnelle dépend juste de l'appui continu de quelques grands bailleurs de fonds ?

Nous prenons des mesures concrètes pour accroître notre appui financier par rapport à chacune des catégories suivantes de bailleurs pour rendre notre organisation moins dépendante de quelques sources de financement:

23 Individus / Particuliers, sociétés ou génération de revenu

24 Secteur Public /Gouvernement

25 Bailleurs de fonds (Bilatéraux / multilatéraux, fondations)

Discussion 7: Niveaux de Ressources

- a) Au cours de l'année passée, à quels problèmes ou défis, s'il y en a, avons nous fait face concernant le niveau des ressources disponibles pour les catégories suivantes: les activités de projet; l'infrastructure; la communication; le transport?
- b) Dans quelle mesure ces problèmes ou défis nous bloquent-ils dans l'exécution des fonctions fondamentales pour réaliser notre mission?
- c) Quels mécanismes avons-nous en place pour contrebalancer ces problèmes?

Le niveau de nos ressources disponibles pour chacune des catégories suivantes est approprié pour accomplir notre mission:

26 Activités de Projet

27 Infrastructure et équipement (bureaux, fournitures)

28 Communication (ordinateurs, téléphones)

29 Transport

III. Participation Equitable

Discussion 1: Implication des Acteurs

- a) Identifiez trois projets représentatifs dans notre portefeuille actuel de programme. Qui sont les acteurs dans ces projets ?
- b) Pour les trois projets identifiés, quels sont des exemples concrets d'implication des acteurs dans chacun des processus suivants: l'évaluation des besoins; la conception du projet; la mise en œuvre; le suivi et l'évaluation de l'impact ?

Nos projets reflètent des niveaux *élevés* de participation des *acteurs les plus importants* dans:

- 30 l'évaluation des besoins**
- 31 la conception des projets**
- 32 la mise en œuvre des projets**
- 33 le suivi des projets**
- 34 l'évaluation de l'impact du projet**

Discussion 2: Accès et Bénéfices Équitables

- a) Pour les trois projets identifiés dans le précédent lot de questions, quelles mesures spécifiques avons nous prises pour assurer que les *groupes traditionnellement sous-représentés* (par exemple le milieu rural pauvre, les femmes, les groupes ethniques minoritaires) ont un *accès équitable* aux activités du projet ?
- b) Pour ces mêmes trois projets, quelles mesures spécifiques avons-nous prises pour assurer que les *groupes traditionnellement sous-représentés* tirent des avantages équitables des activités du projet ?
- c) Pour les mêmes trois projets, dans quelle mesure les *groupes traditionnellement sous-représentés* sont engagés dans chacun des processus suivants: l'évaluation des besoins, la conception du projet; la mise en œuvre du projet; le suivi; l'évaluation de l'impact du projet?

- 35 Les groupes d'intervenants traditionnellement sous-représentés ont un *accès équitable* aux activités du projet.**
- 36 Les groupes d'intervenants traditionnellement sous-représentés tirent un *bénéfice équitable* des activités du projet.**
- 37 Nos projets font constamment la promotion de l'équité à tous les niveaux de la conception et de la mise en œuvre des projets.**

Discussion 3: La Modification au Changement des Besoins du Groupe Cible

- a) Choisissez trois projets qui ont *au moins trois ans*. A quel degré les besoins des participants à notre projet ont-ils changé depuis que les projets ont commencé ?
- b) Pour ces mêmes trois projets, quelles modifications avons nous introduites au cours des 12 derniers mois pour satisfaire les changements de besoins de nos participants ?
- c) Qui (par exemple, le personnel, les participants au projet, les bailleurs de fonds, les évaluateurs) était important dans l'identification de ces besoins et la proposition de modifications ?

- 38 Nous examinons régulièrement les *besoins* des participants au projet pour évaluer s'ils changent.**
- 39 Nous modifions les projets pour refléter les besoins changeant des participants.**

Discussion 4: Capacité du Leadership Local

- a) Pour les mêmes trois projets identifiés dans le lot précédent de questions, qui sont les leaders formels et informels au niveau local qui aident dans la mise en œuvre de ces projets ?
- b) Quelles mesures ont été prises au cours des 12 derniers mois pour *examiner* les capacités de ces leaders ?
- c) Pour les mêmes trois projets, quelles mesures spécifiques ont été prises pendant les douze derniers mois pour *renforcer* la capacité de ces leaders formels et informels?

- 40 Nous nous assurons que le leadership local a les compétences nécessaires pour conduire nos programmes.**

Discussion 5: Connaissances Locales

- a) Pour les mêmes trois projets identifiés dans le lot précédent de questions, quels exemples de connaissance local pouvons nous citer (expertise, forces, et meilleure pratique) que nous avons utilisés dans ces projets ?
- b) Pour les mêmes trois projets, quelles *activités* avons nous entreprises pour nous aider à identifier des domaines spécifiques de connaissance local par rapport aux objectifs du projet ?

41 Nos programmes se fondent systématiquement sur les connaissances locales et les meilleures pratiques disponibles.

Discussion 6: Lobbying et Plaidoyer

- a) Au cours des 12 derniers mois, quelle a été la fréquence et la nature de nos contacts organisationnels avec les décideurs ?
- b) A quel degré ces contacts font-ils partie d'une stratégie de plaidoyer formellement définie ?
- c) A quel degré ces contacts encouragent-ils le développement équitable et participatif ?

42 Nous engageons régulièrement les décideurs et les institutions pertinents dans un dialogue qui contribue au développement équitable et participatif.

IV. Durabilité des Avantages des Programmes

Discussion 1: Durabilité de la Conception de Projet

- a) Pour les *efforts de conception des trois projets les plus récents* dans notre portefeuille actuel, à quel degré avons nous pris en charge les cinq sortes de durabilité suivantes: (a) *environnementale* (comment les activités du projet influencent la qualité de l'eau, l'air, le sol, et la biodiversité); (b) *économique* (comment les coûts récurrents liés aux activités du projet seront satisfaits); (c) *politique* (Comment les innovations soutenues par le projet seront accommodées dans le cadre de lois, des politiques et des institutions politiques existantes); (d) *institutionnelle* (Comment la viabilité à long terme des institutions créées à travers les activités des projets seront maintenues); et (e) *culturelle* (Comment les innovations soutenues par le projet cadrent avec les normes, les valeurs, les rôles, et les pratiques) ?
- b) Pour quel type de durabilité (environnementale, économique, politique, sociale, culturelle) avons nous des politiques écrites qui influencent *notre manière de concevoir* les projets ?

En faisant le travail de *conception* de projet, nous accordons systématiquement une attention adéquate à :

- 43 la durabilité environnementale**
- 44 la durabilité économique**
- 45 la durabilité politique**
- 46 la durabilité institutionnelle**
- 47 la durabilité culturelle**

Discussion 2: Durabilité de la mise en œuvre du Projet

- a) Sélectionnez trois *projets actuels* de notre portefeuille qui ont au moins 3 ans. A quel degré avons nous pris en charge chacun des types de durabilité pendant la *mise en œuvre* du projet: (environnementale, économique, politique, sociale, et culturelle)
- b) Pour ces mêmes trois projets, à quels types de durabilité (environnementale, économique, politique, sociale, culturelle) avons nous accordé le moins d'attention pendant la *mise en œuvre* du projet?

En *exécutant* les projets, nous accordons systématiquement une attention adéquate à:

- 48 la durabilité environnementale**
- 49 la durabilité économique**

- 50 la durabilité politique**
- 51 la durabilité institutionnelle**
- 52 la durabilité culturelle**

Discussion 3: Durabilité du Suivi et Evaluation

- a) Pour les trois projets *récemment terminés* dans notre portefeuille, à quel degré avons-nous pris en charge chacune des catégories suivantes de durabilité dans nos activités de suivi et d'évaluation de l'impact: environnementale, économique, politique, sociale, et culturelle ?
- b) Pour ces mêmes trois projets, à quels types de durabilité (environnementale, économique, politique, sociale et culturelle) avons nous accordé le moins d'attention en faisant le suivi et l'évaluation d'impact?

En faisant le *suivi du projet et l'évaluation de l'impact*, nous accordions une attention adéquate à:

- 53 la durabilité environnementale**
- 54 la durabilité économique**
- 55 la durabilité politique**
- 56 la durabilité institutionnelle**
- 57 la durabilité culturelle**

Discussion 4: Durabilité de l'Appui Technique

- a) Choisissez trois projets qui sont représentatifs de notre portefeuille actuel. Quel appui technique avons-nous fourni aux communautés et Organisations de base à travers ces trois projets?
- b) A quel degré cet appui technique a-t-il été opportun et adéquat?
- c) Quel impact perceptible cet appui technique a-t-il eu sur l'atteinte des objectifs du projet?

58 La *qualité* de l'appui technique pour nos activités de terrain contribue à la durabilité du projet.

V. Partenariat

Discussion 1: Nouveaux Liens

- a) Au cours des 12 derniers mois, quels ont été nos *nouveaux contacts les plus importants* avec les décideurs politiques, le secteur privé, et les autres ONGs ?
- b) Quelles priorités organisationnelles spécifiques espérons nous faire avancer à travers ces nouveaux contacts?
- c) A quel degré ces nouveaux contacts ont été utiles dans l'avancement de nos priorités organisationnelles?

Nous établissons de nouveaux liens précieux avec:

- 59 Les décideurs politiques pertinents.**
- 60 Les représentants du secteur privé.**
- 61 D'autres ONGs.**

Discussion 2: Partenariats

- a) Au cours des 12 derniers mois, nous nous sommes engagés dans quels partenariats institutionnels *formels* ?
- b) Quelle preuve y a t il que chacun de ces partenariats nous aide à atteindre nos objectifs organisationnels ? Pensez aux avantages financiers, aux compétences techniques ou aux nouveaux réseaux.
- c) Quels ont été nos efforts de partenariat les *plus* réussis et les *moins* réussis au cours des 12 derniers mois?

62 Nous nous engageons activement dans des partenariats productifs avec d'autres Organisations.

63 Nous faisons le suivi de l'efficacité de nos partenariats avec les autres Organisations.

A travers le partenariat nous obtenons:

64 des *avantages financiers* qui améliorent notre capacité pour accomplir notre mission.

65 des *compétences techniques* qui améliorent notre capacité à accomplir notre mission.

66 de *nouveaux réseaux* et des *relations* qui améliorent notre capacité à accomplir notre mission.

Discussion 3: Partenariats

- a) Pour nos trois partenariats les plus significatifs, quelles pratiques, s'il y en a, montrent l'engagement de notre partenaire à travailler ouvertement ?
- b) Pour les mêmes trois partenariats, à quel degré tous nos partenaires contribuent et profitent de manière appropriée ?
- c) Quels mécanismes sont en place dans ces trois partenariats pour favoriser le partage d'informations et résoudre les disputes entre les partenaires pour favoriser la confiance et la coopération?

67 Les partenaires partagent ouvertement les informations.

68 Les partenariats ont des mécanismes en place pour renforcer la confiance et la coopération.

69 Les partenaires individuels contribuent de manière appropriée aux objectifs partagés.

70 Les partenaires individuels participent aux bénéfices de l'effort de coopération.

VI. Apprentissage Organisationnel

Discussion 1: Mesure du Progrès et de l'Impact

- a) Pour les trois projets représentatifs dans notre portefeuille actuel, quels sont les indicateurs que nous utilisons pour suivre et évaluer les objectifs de notre projet pour voir si le projet a un impact ?
- b) Pour ces mêmes trois projets, quels indicateurs utilisons nous pour savoir si la *mise en œuvre* du projet cadre avec les *plans* du projet ?
- c) Quelles leçons avons nous apprises à travers notre revue de ces indicateurs d'impact ? Qu'est-ce que nous pouvons dire à propos de l'impact attendu ?

Régulièrement nous:

71 utilisons les résultats basés sur les indicateurs pour évaluer l'impact du projet sur ceux que nous servons.

72 faisons le suivi de la mise en œuvre du projet par rapport aux plans du projet.

73 réalisons l'impact attendu tel que décrit dans l'évaluation interne ou externe.

Discussion 2: Résolution Intégrée de Problème

- a) Au cours des 12 derniers mois, quels sont quelques *problèmes organisationnels significatifs* ou des *défis internes ou externes* que nous avons choisis d'aborder ?
- b) Comment avons nous impliqué les différents départements ou unités de notre organisation dans la résolution de ces problèmes ?

- 74 Nous reconnaissons régulièrement l'interdépendance des unités, des divisions, des départements de notre Organisation lorsque nous analysons les problèmes.**
- 75 Régulièrement nous impliquons les multiples unités, divisions, départements dans la satisfaction des défis organisationnels majeurs.**

Discussion 3: Partage d'Informations

- a) Quelles sont deux ou trois priorités organisationnelles internes ou externes actuelles ?
- b) Quelles informations doivent être partagées avec les gens *au sein de notre organisation* pour répondre efficacement à ces priorités ?
- c) Dans quelle mesure le partage d'information se passe-t-il actuellement ?

76 D'importantes informations sont ouvertement partagées au sein de notre Organisation.

77 Nous disposons d'informations appropriées pour répondre à nos priorités.

Discussion 4: Partage d'Informations

- a) Au cours des 12 derniers mois, quels exemples d'informations largement partagées avons-nous ? Est-ce que cela est une pratique courante ?
- b) Quelle était l'opportunité de ces informations ?
- c) À quel degré ces informations ont-elles aidé les gens à faire plus efficacement leur travail ?

78 Les informations partagées sont régulières.

79 Régulièrement les gens ont les informations dont ils ont besoin pour faire efficacement leur travail.

Discussion 5: Travail en Équipe

- a) Au cours des 12 derniers mois, quels ont été les défis organisationnels les plus difficiles que nous avons rencontrés ?
- b) À quel degré avons-nous utilisé le travail d'équipe pour résoudre ces défis ?
- c) À quel degré nos efforts d'équipe nous ont-ils aidés à relever ces défis ?

80 Nous utilisons efficacement le travail d'équipe pour répondre aux défis organisationnels.

Discussion 6: Participation dans la Prise de Décision

- a) Au cours des 12 derniers mois, quelles sont deux ou trois décisions générales importantes que nous avons eues à prendre ?
- b) Pour chacune de ces décisions, à quel degré avons-nous eu un mélange approprié de points de vue et un niveau approprié de participation du personnel ?
- c) Dans chacun de ces cas, comment la contribution du personnel a-t-elle été influente dans la formulation des décisions prises par notre leadership ?

81 Notre Direction utilise efficacement la contribution du personnel pour renforcer la prise de décision.

Discussion 7: Réunion du Personnel

- a) À quel degré les réunions du personnel tenues au cours du mois passé ont-elles mené au progrès dans l'atteinte des objectifs organisationnels ?
- b) Quels sont les exemples spécifiques d'apprentissage organisationnel qui sont issus de ces réunions ?
- c) À quel degré ces réunions nous ont-elles aidés à identifier de nouvelles et de meilleures manières pour accomplir notre mission organisationnelle ? Est-ce que cela est une pratique courante ?

82 Nos réunions de personnel contribuent directement à l'apprentissage organisationnel.

Discussion 8: Innovations

- a) A quel degré les réunions de personnel tenues le mois passé ont inclus l'expression et la discussion des opinions différentes ou innovatrices?
- b) Au cours des 12 derniers mois, quels exemples d'innovation pouvons nous identifier au sein de notre Organisation qui nous ont amené à faire les choses différemment?
- c) A quel degré ces innovations sont le fruit de prise de risque personnel ou organisationnel?

83 Même s'ils savent que leurs opinions ne sont pas largement partagées par les collègues ou superviseurs, les gens se sentent généralement à l'aise pour s'exprimer lors des réunions de personnel.

84 Notre Organisation est une place sûre de prise de risque pour les innovateurs.

VII. Gouvernance et Gestion Stratégique

Discussion 1: Rapports pour les Bailleurs de Fonds

- a) Au cours des 12 derniers mois, à quels types de bailleurs de fonds (par exemple, bilatéraux, multilatéraux, les principales fondation, les corporations) avons nous soumis des rapports narratifs ou financiers?
- b) Quelle est la qualité de l'information que nous avons fournies dans ces rapports, en ayant un regard sur leurs exigences?
- c) A quel degré ces rapports ont accru la confiance du bailleur de fonds pour notre travail??

85 Les informations contenues dans nos rapports adressés aux bailleurs de fonds sont de grande qualité.

86 Notre système de rapportage pour les bailleurs de fonds montre une compréhension claire de leurs besoins et exigences.

Discussion 2: Pratiques du Conseil d'Administration

- a) Eu égard à chacun des domaines suivants, quelles sont quelques actions représentatives (pas nécessairement des décisions) que notre Conseil d'Administration a prises au cours des 12 derniers mois: recherche de financement; relations publiques; plaidoyer; le contrôle financier; définition de politique; et la définition d'orientation stratégique?
- b) Quel a été l'impact perceptible de ces actions sur notre Organisation?
- c) A quel degré notre Conseil d'Administration est représentatif de nos circonscriptions et principaux acteurs?

Notre Conseil d'Administration a contribué de manière très compétente à l'exécution des fonctions comme:

- 87 la mobilisation des fonds**
- 88 les relations publiques**
- 89 le plaidoyer**
- 90 le contrôle financier**
- 91 la définition de politique**
- 92 la définition d'orientation stratégique**

93 Notre Conseil d'Administration a une représentation appropriée de nos principales bénéficiaires

Discussion 3: Engagement par rapport à la Mission, aux Buts et Valeurs

- a) Identifiez deux ou trois décisions principales que *notre Conseil d'Administration* a prises au cours des 12 derniers mois. A quel degré ces décisions ont été consistantes par rapport à notre mission, nos objectifs et nos valeurs?
- b) Identifiez deux ou trois décisions majeures que *notre personnel* a prises au cours des 12 derniers mois. A quel degré ces décisions ont été conformes à notre mission, nos objectifs et nos valeurs?
- c) Pour les deux derniers mois, quelles sont les actions entreprises par le personnel subalterne qui montrent l'engagement par rapport à notre mission, à nos objectifs, et à notre philosophie??

L'engagement par rapport à notre mission, à nos objectifs et à nos valeurs est systématiquement reflété dans:

94 les décisions prises par le personnel.

95 les décisions prises par les membres du Conseil d'Administration.

96 les actions quotidiennes du personnel subalterne.

Discussion 4: Planification Stratégique

- a) Au cours des 12 derniers mois, dans quelles activités de planification stratégique nous sommes-nous engagés? Celles-ci peuvent être n'importe quelle activité qui utilise une analyse de l'environnement externe comme un outil pour la définition d'objectifs ou la planification de projet.
- b) Quelles conclusions sur notre environnement externe avons nous tirées comme résultat de ces activités?
- c) Quels changements avons nous apportés à nos opérations internes pour refléter une compréhension améliorée de l'environnement externe dans lequel nous opérons?

97 Nous utilisons une planification stratégique pour nous examiner nous mêmes par rapport à notre environnement externe.

98 Nous modifions nos objectifs stratégiques sur la base des résultats générés à travers les exercices de planification stratégique.

Discussion 5: Opération Stratégique

- a) Quels sont les trois projets ou événements au cours de l'année passée qui ont justifié le plus de temps du personnel et de ressources organisationnelles?
- b) Dans quelle mesure ces initiatives reflètent-elles nos plans stratégiques et opérationnels?

99 Nos initiatives sont élaborées et mises en œuvre conformément à nos plans stratégiques et opérationnels.

Discussion 6: Suivi du Progrès

- a) Quels sont nos objectifs stratégiques majeurs?
- b) Quelle preuve nous indique que nous sommes en train d'atteindre nos objectifs stratégiques?

100 Régulièrement nous faisons le suivi du progrès dans l'accomplissement de nos objectifs stratégiques.

Merci pour avoir participé à cette évaluation des capacités!

Evaluation Participative des Capacités

Questionnaire des Membres de l'Equipe

Utilisation de l'Outil d'Evaluation Participative Organisationnelle pour Mesurer la Capacité des Organisations de la Société Civile afin d'Appuyer le Développement Humain Durable

Directives:

Les questions qui sont sous le titre "discussion" doivent être traitées à travers toute une revue facilitée par l'ensemble du groupe. Les membres du groupe doivent passer *environ* cinq à dix minutes à étudier *chaque lot* de questions de discussion en tant que grand groupe. Malgré le fait que les questions de discussion paraissent en lot, elles doivent être traitées de manière séquentielle, une à une. Chaque membre du groupe doit noter *individuellement* les éléments numérotés avant que le facilitateur n'invite le groupe à étudier le prochain lot de questions de discussion. Les membres du groupe qui ne peuvent pas participer à la discussion structurée des questions ne doivent pas soumettre leurs fiches de notation.

Assurez-vous que tous les membres ont un questionnaire de membre et une fiche de score.

Tous les 100 **éléments en gras** numérotés doivent être notés individuellement par chaque membre de l'équipe d'évaluation organisationnelle en utilisant l'échelle suivante qui accompagne la fiche de notation: 5= totalement d'accord; 4= d'accord; 3= neutre; 2= n'est pas d'accord ; 1= totalement en désaccord.

Prière de référer à la *Boîte à Outils de Renforcement Participatif des Capacités du Facilitateur* pour des informations complémentaires sur l'administration, la notation et l'interprétation.

L'anonymat de la notation est garanti.

I. Gestion des Ressources Humaines

Discussion 1: Formation du Personnel

- La formation du personnel la plus récente?
 - Nombre de formations au cours des 12 derniers mois?
- 1 Nous offrons régulièrement la formation au personnel.**

Discussion 2: Formation du Personnel

- Efficacité des cours de formation?
 - Réponse aux priorités organisationnelles?
 - Pertinent pour les besoins de nos ressources humaines?
- 2 Notre formation du personnel contribue directement à l'exécution des priorités de notre Organisation.**

Discussion 3: Compétences et nombres du personnel

- Disponibilité des compétences du personnel et le nombre pour exécuter les fonctions?
- 3 Notre personnel a les compétences appropriées pour exécuter notre mission.**
4 Le nombre de personnel est approprié pour exécuter notre mission.

Discussion 4: Diversité du personnel

- Employées (femmes) dans les postes importants de leadership?
 - Représentation de la population que nous servons?
- 5 Notre personnel reflète la diversité de nos bénéficiaires.**

Discussion 5: Rétention du personnel

- Perte de personnel compétent?
- Influence du recrutement; compensation; évaluation du personnel; promotion; résolution de conflit; dotation en personnel et supervision pour la rétention du personnel?

Les systèmes et pratiques suivants nous aident à atteindre des niveaux désirables de rétention du personnel :

- 6 Le recrutement**
- 7 La compensation (salaire et avantages)**
- 8 L'évaluation du Personnel**
- 9 La promotion (avancement professionnel)**
- 10 La politique de résolution des griefs et des conflits**
- 11 Dotation en personnel (allocation des tâches et responsabilités)**
- 12 La Supervision**

Discussion 6: Supervision

- 13 Les pratiques de supervision améliorent la capacité de notre personnel à atteindre les objectifs de l'Organisation.**

II. Gestion des Ressources Financières

Discussion 1: Equilibre des Recettes et des Dépenses

14 Nous utilisons régulièrement les procédures établies pour maintenir nos recettes et nos dépenses équilibrées.

Discussion 2: Financement de nos Priorités

▪ Priorités organisationnelles dans notre budget actuel?

15 Le processus de budgétisation nous amène à allouer des fonds d'une manière qui reflète étroitement nos priorités organisationnelles.

Discussion 3: Prévisions Financières

▪ Exactitude des prévisions financières de l'année dernière?

▪ Distribution des rapports financiers

▪ Système et procédures financiers

16 Nos prévisions financières sont exactes.

17 Nous modifions nos dépenses sur une base régulière chaque fois que nous avons des déficits de revenus.

18 Notre système financier et nos procédures nous évitent des perturbations opérationnelles.

Discussion 4: Gestion des liquidités

▪ Retard dans le transfert des fonds vers les projets ou vers les groupes cibles?

▪ Mécanismes à prendre en compte dans la gestion des problèmes

19 Nos procédures de gestion des liquidités conduisent à des décaissements périodiques de fonds.

Discussion 5: Niveaux de l'Appui Financier

Le niveau de l'appui financier de la part des bailleurs dans chacune des catégories suivantes reste stable ou croissante :

20 Individus / particuliers, sociétés ou génération de revenu.

21 Secteur Public / Gouvernement

22 Bailleurs de fonds (Bilatéraux / multilatéraux, fondations)

Discussion 6: Diversité de l'Appui Financier

Nous prenons des mesures concrètes pour accroître notre appui financier par rapport à chacune des catégories suivantes de bailleurs pour rendre notre organisation moins dépendante de quelques sources de financement:

23 Individus / Particuliers, sociétés ou génération de revenu

24 Secteur Public / Gouvernement

25 Bailleurs de fonds (Bilatéraux / multilatéraux, fondations)

Discussion 7: Niveaux des Ressources

▪ Problèmes ou défis dans le niveau des ressources disponibles?

▪ Quels mécanismes pour contrebalancer ces problèmes?

Le niveau de nos ressources disponibles pour chacune des catégories suivantes est approprié pour accomplir notre mission:

26 Activités de Project

27 Infrastructure et équipement (bureaux, fournitures)

28 Communication (ordinateurs, téléphones)

29 Transport

III. Participation Equitable

Discussion 1: Implication des Acteurs

- L'implication des acteurs dans les trois projets représentatifs

Nos projets reflètent des niveaux élevés de participation des acteurs les plus importants dans:

- 30 l'évaluation des besoins**
- 31 la conception des projets**
- 32 la mise en œuvre des projets**
- 33 le suivi des projets**
- 34 l'évaluation de l'impact du projet**

Discussion 2: Accès et Bénéfices Equitables

- 35 Les groupes d'intervenants traditionnellement sous-représentés ont un accès équitable aux activités du projet.**
- 36 Les groupes d'intervenants traditionnellement sous-représentés tirent un bénéfice équitable des activités du projet.**
- 37 Nos projets font constamment la promotion de l'équité à tous les niveaux de la conception et de la mise en œuvre des projets.**

Discussion 3: De la Modification au Changement de Besoins des Groupes Cibles

- Changement de besoins des participants au projet
- Modifications pour satisfaire les changements?
- 38 Nous examinons régulièrement les besoins des participants au projet pour évaluer s'ils changent.**
- 39 Nous modifions les projets pour refléter les besoins changeant des participants.**

Discussion 4: Capacité du Leadership Local

- 40 Nous nous assurons que le leadership local a les compétences nécessaires pour exécuter les programmes.**

Discussion 5: Connaissances Locales

- 41 Nos programmes se fondent systématiquement sur les connaissances locales et les meilleures pratiques disponibles.**

Discussion 6: Lobbying et Plaidoyer

- Contacts organisationnels avec les décideurs
- Stratégie de plaidoyer formellement définie
- Favorise le développement équitable et participatif
- 42 Nous engageons régulièrement les décideurs et les institutions pertinentes dans un dialogue qui contribue au développement équitable et participatif.**

IV. Durabilité des Avantages du Programme

Discussion 1: Durabilité de la Conception de Projet

- Prise en charge de la durabilité:
 - a) *environnementale* (comment les activités du projet influencent la qualité de l'eau, de l'air, du sol, et de la biodiversité);
 - b) *économique* (Comment les coûts récurrents liés aux activités du projet seront satisfaits);
 - c) *politique* (Comment les innovations soutenues par le projet seront accommodées avec le cadre des lois, des politiques et des institutions politiques existantes);
 - d) *institutionnelle* (comment la viabilité à long terme des institutions créées à travers les activités du projet seront maintenues); et
 - e) *culturelle* (comment les innovations soutenues par le projet entrent dans le cadre des normes, des valeurs, des rôles et des pratiques existantes)?

En faisant le travail de *conception* de projet, nous accordons systématiquement une attention adéquate à :

- 43 la durabilité environnementale**
- 44 la durabilité économique**
- 45 la durabilité politique**
- 46 la durabilité institutionnelle**
- 47 la durabilité culturelle**

Discussion 2: Durabilité de la Mise en Œuvre du Projet

En *exécutant* les projets, nous accordons systématiquement une attention adéquate à:

- 48 la durabilité environnementale**
- 49 la durabilité économique**
- 50 la durabilité politique**
- 51 la durabilité institutionnelle**
- 52 la durabilité culturelle**

Discussion 3: Durabilité du Suivi et Evaluation

En faisant le *suivi du projet et l'évaluation de l'impact*, nous accordons une attention adéquate à:

- 53 la durabilité environnementale**
- 54 la durabilité économique**
- 55 la durabilité politique**
- 56 la durabilité institutionnelle**
- 57 la durabilité culturelle**

Discussion 4: Durabilité de l'Appui Technique

- Appui technique aux communautés et organisations de base
- Impact de l'appui technique sur l'atteinte des objectifs du projet
- 58 La *qualité* de l'appui technique pour nos activités de terrain contribue à la durabilité du projet.**

V. Partenariat

Discussion 1: Nouveaux Liens

- Nouveaux contacts avec les décideurs, les entreprises privées, et les autres ONGs?
- Priorités organisationnelles que nous espérons améliorer?

Nous établissons de nouveaux liens précieux avec:

59 Les décideurs politiques pertinents.

60 Les représentants du secteur privé.

61 D'autres ONGs.

Discussion 2: Partenariats

- Partenariats institutionnels *formels*
- Pertinence et avantages des partenariats

62 Nous nous engageons activement dans des partenariats productifs avec d'autres Organisations.

63 Nous faisons le suivi de l'efficacité de nos partenariats avec les autres Organisations.

A travers le partenariat nous obtenons:

64 des *avantages financiers* qui améliorent notre capacité pour accomplir notre mission.

65 des *compétences techniques* qui améliorent notre capacité à accomplir notre mission.

66 de *nouveaux réseaux* et des *relations* qui améliorent notre capacité à accomplir notre mission.

Discussion 3: Partenariats

67 Les partenaires partagent ouvertement les informations.

68 Les partenariats ont des mécanismes en place pour renforcer la confiance et la coopération.

69 Les partenaires individuels contribuent de manière appropriée aux objectifs partagés.

70 Les partenaires individuels participent aux bénéfices de l'effort de coopération.

VI. Apprentissage Organisationnel

Discussion 1: Mesure du Progrès et de l'Impact

- Indicateurs pour suivre et évaluer les objectifs du projet
- Indicateurs pour suivre et évaluer la *mise en œuvre* du projet
- Qu'est ce qu'on peut dire de l'impact attendu du projet?

Régulièrement nous:

- 71 utilisons les résultats basés sur les indicateurs pour évaluer l'impact du projet sur ceux que nous servons.**
- 72 faisons le suivi de la mise en œuvre du projet par rapport aux plans du projet.**
- 73 réalisons l'impact attendu tel que décrit dans l'évaluation interne ou externe.**

Discussion 2: Résolution Intégrée de Problème

- Des problèmes significatifs ou des défis internes et externes
 - Implication des différents départements ou divisions dans la résolution des problèmes
- 74 Nous reconnaissons régulièrement l'interdépendance des unités, des divisions, des départements de notre Organisation lorsque nous analysons les problèmes.**
 - 75 Régulièrement nous impliquons les multiples unités, divisions, départements dans la satisfaction des défis organisationnels majeurs.**

Discussion 3: Partage d'Informations

- Priorités organisationnelles internes ou externes?
 - Informations nécessaires pour répondre à ces priorités
- 76 D'importantes informations sont ouvertement partagées au sein de notre Organisation.**
 - 77 Nous disposons d'informations appropriées pour répondre à nos priorités.**

Discussion 4: Partage d'Informations

- 78 Les informations partagées sont régulières.**
- 79 Régulièrement les gens ont les informations dont ils ont besoin pour faire efficacement leur travail.**

Discussion 5: Travail d'équipe

- Défis organisationnels
 - Travail d'équipe pour relever les défis
- 80 Nous utilisons efficacement le travail d'équipe pour répondre aux défis organisationnels.**

Discussion 6: Participation dans la Prise de Décision

- Décisions générales importantes
 - Niveau de participation du personnel
- 81 Notre Direction utilise efficacement la contribution du personnel pour renforcer la prise de décision.**

Discussion 7: Réunion du personnel

- Réunions effectives
 - Exemples d'apprentissage organisationnel
- 82 Nos réunions de personnel contribuent directement à l'apprentissage organisationnel.**

Discussion 8: Innovations

- Opinions différentes ou innovatrices dans les réunions
- Exemples d'innovation

83 Même s'ils savent que leurs opinions ne sont pas largement partagées par les collègues ou superviseurs, les gens se sentent généralement à l'aise pour s'exprimer lors des réunions de personnel.

84 Notre Organisation est une place sûre de prise de risque pour les innovateurs

VII. Gouvernance et Gestion Stratégique

Discussion 1: Rapports pour les bailleurs de fonds

- Narratifs ou rapports financiers pour les bailleurs de fonds
- Qualité de l'information
- Confiance des Bailleurs de fonds

85 Les informations contenues dans nos rapports adressés aux bailleurs de fonds sont de grande qualité.

86 Notre système de rapportage pour les bailleurs de fonds montre une compréhension claire de leurs besoins et exigences

Discussion 2: Pratiques du Conseil d'Administration

Notre Conseil d'Administration a contribué de manière très compétente à l'exécution des fonctions comme:

87 la mobilisation des fonds

88 les relations publiques

89 le plaidoyer

90 le contrôle financier

91 la définition de politique

92 la définition d'orientation stratégique

93 Notre Conseil d'Administration a une représentation appropriée de nos principales bénéficiaires

Discussion 3: Engagement par rapport à la Mission, aux Buts et Valeurs

L'engagement par rapport à notre mission, à nos objectifs et à nos valeurs est systématiquement reflété dans:

94 les décisions prises par le personnel.

95 les décisions prises par les membres du Conseil d'Administration.

96 les actions quotidiennes du personnel subalterne.

Discussion 4: Planification Stratégique

- Activités de planification stratégique
- Conclusions sur l'environnement externe
- Changements dans nos opérations internes

97 Nous utilisons une planification stratégique pour nous examiner nous mêmes par rapport à notre environnement externe.

98 Nous modifions nos objectifs stratégiques sur la base des résultats générés à travers les exercices de planification stratégique.

Discussion 5: Opération Stratégique

99 Nos initiatives sont élaborées et mises en œuvre conformément à nos plans stratégiques et opérationnels.

Discussion 6: Suivi du Progrès

- Objectifs stratégiques majeurs

100 Régulièrement nous faisons le suivi du progrès dans l'accomplissement de nos objectifs stratégiques.

Merci pour avoir participé à cette évaluation des capacités!

Appendice C

Fiche de Score Individuel de l'EPC

Nom organisation : _____ Nom individu (encodé) : _____

Echelle : 5=Entièrement d'accord; 4=D'accord; 3=Neutre; 2=Pas d'accord; 1=Totalement en désaccord

Chaque individu, donner un score à chacune des rubriques suivantes après les groupes de discussions dirigées.

I. Gestion des Ressources Humaines		II. Gestion des Ressources Financières		III. Participation Equitable		IV. Durabilité des Avantages du Programme		V. Partenariat		VI. Apprentissage Organisationnel		VII. Gouvernance/ Gestion Stratégique	
Rubrique	Score	Rubrique	Score	Rubrique	Score	Rubrique	Score	Rubrique	Score	Rubrique	Score	Rubrique	Score
1		14		30		43		59		71		85	
2		15		31		44		60		72		86	
3		16		32		45		61		73		87	
4		17		33		46		62		74		88	
5		18		34		47		63		75		89	
6		19		35		48		64		76		90	
7		20		36		49		65		77		91	
8		21		37		50		66		78		92	
9		22		38		51		67		79		93	
10		23		39		52		68		80		94	
11		24		40		53		69		81		95	
12		25		41		54		70		82		96	
13		26		42		55				83		97	
		27				56				84		98	
		28				57						99	
		29				58						100	
Total =		Total =		Total =		Total =		Total =		Total =		Total =	

Après avoir terminé chaque domaine de compétence, calculer le total pour cette dimension en ajoutant tous les scores dans cette colonne particulière. Ecrire aussi ce total sur une feuille de papier séparée s'il y en a.

Appendice D – Fiches de Travail Manuelles EPC

I. Gestion des Ressources Humaines

Score Worksheet: In columns 2- 16 place the encoded name of each individual respondent

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	SUM
x = Total																
x² = Tot * Total																

Tabulating Capacity Score

Step 4: / = _____ = Raw Capacity Score

Step 5: / 65 = _____

Note: 65 is equal to the maximum number of points for this section (number of questions X 5)

Step 6: X 100 = _____ = **Standardised Capacity Score**

Tabulating Consensus Score

Step 2: = _____ **Step 3:** X = _____

Step 4: X = _____

Step 5: X - = _____

Step 6: / = _____ **Step 7:** = _____

Step 8: / 52 X 100 = _____ = Raw Consensus Score

Note: 52 is the maximum number of points minus the minimum number of points possible

Step 9: 100 - X 2] = _____ = **Standardised Consensus Score**

II. Gestion des Ressources Financières

Score Worksheet: In columns 2- 16 place the encoded name of each individual respondent

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	SUM
x = Total																
x² = Tot * Total																

Tabulating Capacity Score

Step 4: Sum of Row X / Number of Participants = _____ = Raw Capacity Score

Step 5: Raw Capacity Score / 80 = _____

Note: 80 is equal to the maximum number of points for this section (number of questions X 5)

Step 6: Step 5 Result X 100 = _____ = **Standardised Capacity Score**

Tabulating Consensus Score

Step 2: Sum of the row X² = _____ **Step 3:** Sum of Row x X Sum of Row x = _____

Step 4: Number of Participants X Number of Participants (_____ - 1) = _____

Step 5: Number of Participants X Step 2 Result - Step 3 Result = _____

Step 6: Step 5 Result / Step 4 Result = _____ **Step 7:** = Square Root of Step 6 Result = _____

Step 8: Step 7 Result / 64 X 100 = _____ = Raw Consensus Score

Note: 64 is the maximum number of points minus the minimum number of points possible

Step 9: 100 - Raw Consensus Score X 2] = _____ = **Standardised Consensus Score**

III. Participation Equitable

Score Worksheet: In columns 2- 16 place the encoded name of each individual respondent

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	SUM
x = Total																
x² = Tot * Total																

Tabulating Capacity Score

Step 4: Sum of Row X / Number of Participants = _____ = Raw Capacity Score

Step 5: Raw Capacity Score / 65 = _____

Note: 65 is equal to the maximum number of points for this section (number of questions X 5)

Step 6: Step 5 Result X 100 = _____ = **Standardised Capacity Score**

Tabulating Consensus Score

Step 2: Sum of the row X² = _____ **Step 3:** Sum of Row x X Sum of Row x = _____

Step 4: Number of Participants X (_____ - 1) = _____

Step 5: Number of Participants X Step 2 Result - Step 3 Result = _____

Step 6: Step 5 Result / Step 4 Result = _____ **Step 7:** Square Root of Step 6 Result = _____

Step 8: Step 7 Result / 52 X 100 = _____ = Raw Consensus Score

Note: 52 is the maximum number of points minus the minimum number of points possible

Step 9: 100 - [Raw Consensus Score X 2] = _____ = **Standardised Consensus Score**

IV. Durabilité des Avantages du Programme

Score Worksheet: In columns 2- 16 place the encoded name of each individual respondent

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	SUM
x = Total																
x² = Tot * Total																

Tabulating Capacity Score

Step 4: Sum of Row X / Number of Participants = _____ = Raw Capacity Score

Step 5: Raw Capacity Score / 80 = _____

Note: 80 is equal to the maximum number of points for this section (number of questions X 5)

Step 6: Step 5 Result X 100 = _____ = **Standardised Capacity Score**

Tabulating Consensus Score

Step 2: Sum of the row X² = _____ **Step 3:** Sum of Row x X Sum of Row x = _____

Step 4: Number of Participants X Number of Participants
(_____ - 1) = _____

Step 5: Number of Participants X Step 2 Result - Step 3 Result = _____

Step 6: Step 5 Result / Step 4 Result = _____ **Step 7:** Square Root of Step 6 Result = _____

Step 8: Step 7 Result / 64 X 100 = _____ = Raw Consensus Score

Note: 64 is the maximum number of points minus the minimum number of points possible

Step 9: 100 - [Raw Consensus Score X 2] = _____ = **Standardised Consensus Score**

V. Partenariat

Score Worksheet: In columns 2- 16 place the encoded name of each individual respondent

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	SUM
x = Total																
x² = Tot * Total																

Tabulating Capacity Score

Step 4: Sum of Row X / Number of Participants = _____ = Raw Capacity Score

Step 5: Raw Capacity Score / 60 = _____

Note: 60 is equal to the maximum number of points for this section (number of questions X 5)

Step 6: Step 5 Result X 100 = _____ = **Standardised Capacity Score**

Tabulating Consensus Score

Step 2: Sum of the row X² = _____ **Step 3:** Sum of Row x X Sum of Row x = _____

Step 4: Number of Participants X Number of Participants
(_____ - 1) = _____

Step 5: Number of Participants X Step 2 Result - Step 3 Result = _____

Step 6: Step 5 Result / Step 4 Result = _____ **Step 7:** = Square Root of Step 6 Result = _____

Step 8: Step 7 Result / 48 X 100 = _____ = Raw Consensus Score

Note: 48 is the maximum number of points minus the minimum number of points possible

Step 9: 100 - [Raw Consensus Score X 2] = _____ = **Standardised Consensus Score**

VI. Apprentissage Organisationnel

Score Worksheet: In columns 2- 16 place the encoded name of each individual respondent

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	SUM
x = Total																
x² = Tot * Total																

Tabulating Capacity Score

Step 4: Sum of Row X / Number of Participants = _____ = Raw Capacity Score

Step 5: Raw Capacity Score / 70 = _____

Note: 70 is equal to the maximum number of points for this section (number of questions X 5)

Step 6: Step 5 Result X 100 = _____ = **Standardised Capacity Score**

Tabulating Consensus Score

Step 2: Sum of the row X² = _____ **Step 3:** Sum of Row x X Sum of Row x = _____

Step 4: Number of Participants X Number of Participants
(_____ - 1) = _____

Step 5: Number of Participants X Step 2 Result - Step 3 Result = _____

Step 6: Step 5 Result / Step 4 Result = _____ **Step 7:** Square Root of Step 6 Result = _____

Step 8: Step 7 Result / 56 X 100 = _____ = Raw Consensus Score

Note: 56 is the maximum number of points minus the minimum number of points possible

Step 9: 100 - Raw Consensus Score X 2] = _____ = **Standardised Consensus Score**

VII. Gouvernance / Gestion Stratégique

Score Worksheet: In columns 2- 16 place the encoded name of each individual respondent

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	SUM
x = Total																
x² = Tot * Total																

Tabulating Capacity Score

Step 4: $\frac{\text{Sum of Row X}}{\text{Number of Participants}} = \underline{\hspace{2cm}} = \text{Raw Capacity Score}$

Step 5: $\frac{\text{Raw Capacity Score}}{80} = \underline{\hspace{2cm}}$

Note: 80 is equal to the maximum number of points for this section (number of questions X 5)

Step 6: $\text{Step 5 Result} \times 100 = \underline{\hspace{2cm}} = \text{Standardised Capacity Score}$

Tabulating Consensus Score

Step 2: $\frac{\text{Sum of the row } X^2}{\text{Number of Participants}} = \underline{\hspace{2cm}}$ Step 3: $\frac{\text{Sum of Row x}}{\text{Number of Participants}} \times \frac{\text{Sum of Row x}}{\text{Number of Participants}} = \underline{\hspace{2cm}}$

Step 4: $\frac{\text{Number of Participants}}{\text{Number of Participants} - 1} = \underline{\hspace{2cm}}$

Step 5: $\text{Number of Participants} \times \text{Step 2 Result} - \text{Step 3 Result} = \underline{\hspace{2cm}}$

Step 6: $\frac{\text{Step 5 Result}}{\text{Step 4 Result}} = \underline{\hspace{2cm}}$ Step 7: $\sqrt{\text{Step 6 Result}} = \underline{\hspace{2cm}}$

Step 8: $\frac{\text{Step 7 Result}}{64} \times 100 = \underline{\hspace{2cm}} = \text{Raw Consensus Score}$

Note: 64 is the maximum number of points minus the minimum number of points possible

Step 9: $100 - \left[\frac{\text{Raw Consensus Score}}{2} \right] = \underline{\hspace{2cm}} = \text{Standardised Consensus Score}$

Appendice E

Aperçu de l'Évaluation des Capacités de ...

Date de l'Atelier d'Évaluation des Capacités :

	Score Capacité	Moyenne Cohorte	Score Consensus	Moyenne Cohorte
1. Gestion des Ressources Humaines				
2. Gestion des Ressources Financières				
3. Participation Equitable				
4. Durabilité des Avantages du Programme				
5. Partenariat				
6. Apprentissage Organisationnel				
7. Gouvernance / Gestion Stratégique				
Total scores moyens				

Règle générale :

Les Scores en dessous de 60 indiquent une capacité et un consensus faible ou très faible, ce qui peut être une raison d'inquiétude.

Les Scores entre 60 et 70 indiquent un niveau de capacité et de consensus qui est plus ou moins acceptable, mais qui a encore besoin d'amélioration.

Les Scores au-dessus de 71 indiquent un niveau élevé ou très élevé de capacité et de consensus, ce qui peut désigner des éléments forts de l'organisation qu'il faut mettre à profit.

Gestion des Ressources Humaines

Les scores suivants ont été donnés durant l'Évaluation des Capacités de votre organisation.

	Score de Capacité	Score de Consensus
Scores Total Standardisés dans ce Domaine de Compétence		

Scores dans ce Domaine de Compétence :

Rubrique Capacité :	Déclaration Evaluation :	Score de Capacité	Score de Consensus
1. Formation du Personnel	<i>Nous offrons régulièrement la formation au personnel</i>		
2. Effet de la Formation	<i>Notre formation du personnel contribue directement à l'exécution des priorités de notre Organisation</i>		
3. Compétences du Personnel	<i>Notre personnel a les compétences appropriées pour exécuter notre mission</i>		
4. Nombre de Personnels	<i>Le nombre de personnel est approprié pour exécuter notre mission</i>		
5. Diversité du Personnel	<i>Notre personnel reflète la diversité de nos bénéficiaires</i>		
<i>Effectif :</i>	<i>Les systèmes et pratiques suivants nous aident à atteindre des niveaux désirables de rétention du personnel :</i>		
6. Recrutement	<i>Le recrutement</i>		
7. Compensation	<i>La compensation (salaire et avantages)</i>		
8. Evaluation du Personnel	<i>L'évaluation du Personnel</i>		
9. Promotion	<i>La promotion (avancement professionnel)</i>		
10. Résolution des Conflits	<i>La politique de résolution des griefs et des conflits</i>		
11. Dotation en personnel	<i>Dotation en personnel (allocation des tâches et responsabilités)</i>		
12. Supervision	<i>La Supervision</i>		
13. Interactions de Supervision	<i>Les pratiques de supervision améliorent la capacité de notre personnel à atteindre les objectifs de l'Organisation.</i>		

Gestion des Ressources Financières

Les scores suivants ont été donnés durant l'Évaluation des Capacités de votre organisation.

		Score de Capacité	Score de Consensus
Scores Total Standardisés dans ce Domaine de Compétence			
Scores dans ce Domaine de Compétence :			
Rubrique Capacité :	Déclaration Evaluation :	Score de Capacité	Score de Consensus
14. Equilibrer les finances	<i>Nous utilisons régulièrement les procédures établies pour maintenir nos recettes et nos dépenses équilibrées</i>		
15. Budgétisation = priorisation	<i>Le processus de budgétisation nous amène à allouer des fonds d'une manière qui reflète étroitement nos priorités organisationnelles</i>		
16. Prévisions exactes	<i>Nos prévisions financières sont exactes</i>		
17. Modification des dépenses	<i>Nous modifions nos dépenses sur une base régulière chaque fois que nous avons des déficits de revenus</i>		
18. Mesures de contingence	<i>Notre système financier et nos procédures nous évitent des perturbations opérationnelles</i>		
19. Gestion de liquidité	<i>Nos procédures de gestion des liquidités conduisent à des décaissements périodiques de fonds</i>		
<i>Niveau actuel de :</i>	<i>Le niveau de l'appui financier de la part des bailleurs dans chacune des catégories suivantes reste stable ou croissante :</i>		
20. Financement privé	<i>Individus /particuliers, sociétés ou génération de revenu</i>		
21. Financement public	<i>Secteur Public /Gouvernement</i>		
22. Fondations / Bilatéraux	<i>Bailleurs de fonds (Bilatéraux / multilatéraux, fondations)</i>		
<i>Mesures pour accroître :</i>	<i>Nous prenons des mesures concrètes pour accroître notre appui financier par rapport à chacune des catégories suivantes de bailleurs pour rendre notre organisation moins dépendante de quelques sources de financement:</i>		
23. Financement privé	<i>Individus / Particuliers, sociétés ou génération de revenu</i>		
24. Financement Public	<i>Secteur Public /Gouvernement</i>		
25. Fondations / Bilatéraux	<i>Bailleurs de fonds (Bilatéraux /multilatéraux, fondations)</i>		
<i>Niveau actuel de :</i>	<i>Le niveau de nos ressources disponibles pour chacune des catégories suivantes est approprié pour accomplir notre mission:</i>		
26. Activités du Projet	<i>Activités de Projet</i>		
27. Infrastructure	<i>Infrastructure et équipement (bureaux, fournitures)</i>		
28. Communication	<i>Communication (ordinateurs, téléphones)</i>		
29. Transport	<i>Transport</i>		

Participation Equitable

Les scores suivants ont été donnés durant l'Évaluation des Capacités de notre organisation.

	Score de Capacité	Score de Consensus
Scores Total Standardisés dans ce Domaine de Compétence		

Scores dans ce Domaine de Compétence :

Rubrique Capacité :	Déclaration Evaluation :	Score de Capacité	Score de Consensus
<i>Participation intervenant</i>	<i>Nos projets reflètent des niveaux élevés de participation des acteurs les plus importants dans:</i>		
30. Evaluation des Besoins	<i>l'évaluation des besoins</i>		
31. Conception du Projet	<i>la conception des projets</i>		
32. Mise en œuvre	<i>la mise en œuvre des projets</i>		
33. Suivi	<i>le suivi des projets</i>		
34. Evaluation d'Impact	<i>l'évaluation de l'impact du projet</i>		
35. Accès Equitable	<i>Les groupes d'intervenants traditionnellement sous-représentés ont un accès équitable aux activités du projet</i>		
36. Avantage Equitable	<i>Les groupes d'intervenants traditionnellement sous-représentés tirent un bénéfice équitable des activités du projet</i>		
37. Promotion de l'Équité	<i>Nos projets font constamment la promotion de l'équité à tous les niveaux de la conception et de la mise en œuvre des projets</i>		
38. Besoins Changeants	<i>Nous examinons régulièrement les besoins des participants au projet pour évaluer s'ils changent.</i>		
39. Modifier aux besoins	<i>Nous modifions les projets pour refléter les besoins changeant des participants</i>		
40. Compétences du Leadership Local	<i>Nous nous assurons que le leadership local a les compétences nécessaires pour conduire nos programmes</i>		
41. Connaissance Locale	<i>Nos programmes se fondent systématiquement sur les connaissances locales et les meilleures pratiques disponibles</i>		
42. Dialogue pour la participation	<i>Nous engageons régulièrement les décideurs et les institutions pertinents dans un dialogue qui contribue au développement équitable et participatif</i>		

Durabilité et Avantages du Programme

Les scores suivants ont été donnés durant l'Évaluation des Capacités de votre organisation

		Score de Capacité	Score de Consensus
Scores Total Standardisés dans ce Domaine de Compétence			
Scores dans ce Domaine de Compétence :			
Rubrique Capacité :	Déclaration Evaluation :	Score de Capacité	Score de Consensus
<i>Dans la conception du projet :</i>	<i>En faisant le travail de conception de projet, nous accordons systématiquement une attention adéquate à :</i>		
43. Durabilité environnementale	<i>Durabilité environnementale</i>		
44. Durabilité économique	<i>Durabilité économique</i>		
45. Durabilité politique	<i>Durabilité politique</i>		
46. Durabilité institutionnelle	<i>Durabilité institutionnelle</i>		
47. Durabilité culturelle	<i>Durabilité culturelle</i>		
<i>Dans la mise en oeuvre du projet</i>	<i>En exécutant les projets, nous accordons systématiquement une attention adéquate à :</i>		
48. Durabilité environnementale	<i>Durabilité environnementale</i>		
49. Durabilité économique	<i>Durabilité économique</i>		
50. Durabilité politique	<i>Durabilité politique</i>		
51. Durabilité institutionnelle	<i>Durabilité institutionnelle</i>		
52. Durabilité culturelle	<i>Durabilité culturelle</i>		
<i>Dans le Suivi & Evaluation</i>	<i>En faisant le suivi du projet et l'évaluation de l'impact, nous accordons une attention adéquate à :</i>		
53. Durabilité environnementale	<i>Durabilité environnementale</i>		
54. Durabilité économique	<i>Durabilité économique</i>		
55. Durabilité politique	<i>Durabilité Politique</i>		
56. Durabilité institutionnelle	<i>Durabilité institutionnelle</i>		
57. Durabilité culturelle	<i>Durabilité culturelle</i>		
58. Appui durable	<i>La qualité de l'appui technique pour nos activités de terrain contribue à la durabilité du projet</i>		

Partenariat

Les scores suivants ont été donnés durant l'Évaluation des Capacités de votre organisation.

	Score de Capacité	Score de Consensus
Scores Total Standardisés dans ce Domaine de Compétence		

Scores dans ce Domaine de Compétence:

Rubrique de Capacité :	Déclaration d'Évaluation :	Score de Capacité	Score de Consensus
<i>Liens précieux avec :</i>	<i>Nous établissons de nouveaux liens précieux avec:</i>		
59. Décideurs Politiques	<i>Les décideurs politiques pertinents</i>		
60. Secteur Prive	<i>Les représentants du secteur privé</i>		
61. ONG's	<i>D'autres ONGs</i>		
62. Partenariats Actifs	<i>Nous nous engageons activement dans des partenariats productifs avec d'autres Organisations</i>		
63. Suivi de l'efficacité	<i>Nous faisons le suivi de l'efficacité de nos partenariats avec les autres Organisations</i>		
<i>Apport partenariats :</i>	<i>A travers le partenariat nous obtenons:</i>		
64. Avantages Financiers	<i>des avantages financiers qui améliorent notre capacité pour accomplir notre mission</i>		
65. Compétences Techniques	<i>des compétences techniques qui améliorent notre capacité à accomplir notre mission</i>		
66. Nouveaux réseaux	<i>de nouveaux réseaux et des relations qui améliorent notre capacité à accomplir notre mission</i>		
67. Partage d'informations	<i>Les partenaires partagent ouvertement les informations</i>		
68. Renforcer la confiance	<i>Les partenariats ont des mécanismes en place pour renforcer la confiance et la coopération</i>		
69. Contributions des Partenaires	<i>Les partenaires individuels contribuent de manière appropriée aux objectifs partagés</i>		
70. Partage des bénéfices	<i>Les partenaires individuels participent aux bénéfices de l'effort de coopération</i>		

Apprentissage Organisationnel

Les scores suivants ont été donnés durant l'Évaluation des Capacités de votre organisation.

		Score de Capacité	Score de Consensus
Scores Total Standardisés dans ce Domaine de Compétence			
Scores dans ce Domaine de Compétence:			
Rubrique Capacité :	Déclaration Evaluation:	Score de Capacité	Score de Consensus
<i>Effective:</i>	<i>Régulièrement nous:</i>		
71. Evaluation d'Impact	<i>utilisons les résultats basés sur les indicateurs pour évaluer l'impact du projet sur ceux que nous servons</i>		
72. Suivi du Projet	<i>faisons le suivi de la mise en œuvre du projet par rapport aux plans du projet</i>		
73. Impact atteint	<i>réalisons l'impact attendu tel que décrit dans l'évaluation interne ou externe</i>		
74. Analyse Intégrale	<i>Nous reconnaissons régulièrement l'interdépendance des unités, des divisions, des départements de notre Organisation lorsque nous analysons les problèmes</i>		
75. Solutions Intégrale	<i>Régulièrement nous impliquons les multiples unités, divisions, départements dans la satisfaction des défis organisationnels majeurs</i>		
76. Partage d'information	<i>D'importantes informations sont ouvertement partagées au sein de notre Organisation</i>		
77. Disponibilité de l'Information	<i>Nous disposons d'informations appropriées pour répondre à nos priorités</i>		
78. Information Régulière	<i>Les informations partagées sont régulières</i>		
79. Information Systématique	<i>Régulièrement les gens ont les informations dont ils ont besoin pour faire efficacement leur travail</i>		
80. Travail d'Equipe Efficace	<i>Nous utilisons efficacement le travail d'équipe pour répondre aux défis organisationnels</i>		
81. Prise de Décision Participative	<i>Notre Direction utilise efficacement la contribution du personnel pour renforcer la prise de décision</i>		
82. Réunion = apprentissage	<i>Nos réunions de personnel contribuent directement à l'apprentissage organisationnel.</i>		
83. Discussions Ouvertes	<i>Même s'ils savent que leurs opinions ne sont pas largement partagées par les collègues ou superviseurs, les gens se sentent généralement à l'aise pour s'exprimer lors des réunions de personnel</i>		
84. Environnement sécurisé	<i>Notre Organisation est une place sûre de prise de risque pour les innovateurs</i>		

Gouvernance et Gestion Stratégique

Les scores suivants ont été donnés durant l'Évaluation des Capacités de votre organisation.

		Score de Capacité	Score de Consensus
Scores Total Standardisés dans ce Domaine de Compétence			
Scores dans ce Domaine de Compétence :			
Rubrique Capacité:	Déclaration Evaluation :	Score de Capacité	Score de Consensus
85. Qualité des Rapports Bailleurs	<i>Les informations contenues dans nos rapports adressés aux bailleurs de fonds sont de grande qualité</i>		
86. Rapports répondent aux besoins	<i>Notre système de rapportage pour les bailleurs de fonds montre une compréhension claire de leurs besoins et exigences</i>		
<i>Le Conseil contribue à:</i>	<i>Notre C.A. a contribué de manière très compétente à l'exécution des fonctions comme:</i>		
87. Mobilisation des fonds	<i>la mobilisation des fonds</i>		
88. Relations publiques	<i>les relations publiques</i>		
89. Plaidoyer	<i>le plaidoyer</i>		
90. Contrôle financière	<i>le contrôle financier</i>		
91. Définition de politique	<i>la définition de politique</i>		
92. Direction stratégique	<i>la définition d'orientation stratégique</i>		
93. C.A. Représentatif	<i>Notre Conseil d'Administration a une représentation appropriée de nos principales bénéficiaires</i>		
<i>Stratégique :</i>	<i>L'engagement par rapport à notre mission, à nos objectifs et à nos valeurs est systématiquement reflété dans:</i>		
94. Décisions du personnel	<i>les décisions prises par le personnel</i>		
95. Décisions du C.A	<i>les décisions prises par les membres du Conseil d'Administration</i>		
96. Travail opérationnel	<i>les actions quotidiennes du personnel subalterne</i>		
97. Planification stratégique	<i>Nous utilisons une planification stratégique pour nous examiner nous mêmes par rapport à notre environnement externe</i>		
98. Modification des stratégies	<i>Nous modifions nos objectifs stratégiques sur la base des résultats générés à travers les exercices de planification stratégique</i>		
99. Initiatives consistantes	<i>Nos initiatives sont élaborées et mises en œuvre conformément à nos plans stratégiques et opérationnels</i>		
100. Suivi du progrès	<i>Régulièrement nous faisons le suivi du progrès dans l'accomplissement de nos objectifs stratégiques</i>		

Interprétation des Scores Standardisés

Interprétation des Scores de Capacité	Score Standardisé	Interprétation des Scores de Consensus
L'ONG n'a pas ou a peu de compétence dans ce domaine	20-39	Très faible niveau de consensus
Les compétences de l'ONG tombent en dessous des normes de performance acceptable dans ce domaine	40-59	Faible niveau de consensus
Les compétences de l'ONG avoisinent les normes de performance acceptable dans ce domaine	60-70	Niveau modéré de consensus
Les compétences de l'ONG sont au-dessus des normes de performance acceptable dans ce domaine.	71-80	Niveau élevé de consensus
Les compétences de l'ONG sont très au-delà des normes de performance acceptable dans ce domaine.	81-100	Niveau très élevé de consensus

Règle générale:

Les scores en-dessous de 60 indiquent une capacité et un consensus faible ou très faible, ce qui peut être une raison d'inquiétude.

Les scores entre 60 et 70 indiquent un niveau de capacité et de consensus qui est plus ou moins acceptable, mais qui a encore besoin d'amélioration.

Les scores au-dessus de 71 indiquent un niveau élevé ou très élevé de capacité ou de consensus, ce qui peut indiquer des éléments forts de l'organisation qu'il faut mettre à profit.

Appendice F

Rapport de l'Atelier d'Évaluation Participative des Capacités (exemple)

< Ce rapport d'échantillon comprend les données d'une évaluation réelle. Tous les noms des organisations, sauf celui de NANGO, ont été changés >

1. Introduction

1.1 Introduction

En tant qu'organisation parapluie des ONG au Zimbabwe, NANGO veut faciliter la tâche de ses membres dans leur travail. NANGO est active dans l'exécution et la coordination des cours de formation pour les ONG afin de les aider dans le développement du personnel. En 2002 elle (NANGO) a étendu ses services dans le renforcement des capacités à d'autres aspects qui sont importants pour les ONG. Elle a identifié 10-15 ONG du secteur des femmes-genre pour les amener à faire un exercice d'évaluation des capacités et de faire le suivi de leur propre renforcement de capacité. L'ONG x fait partie de ce programme d'évaluation des capacités. Le 14 novembre 2002, NANGO a organisé un atelier d'évaluation des capacités dans les locaux de l'ONG x au cours duquel les informations sur la capacité de l'ONG x ont été collectées.

1.2 Aperçu Atelier d'Évaluation

L'Atelier d'Évaluation était mené par Mr. Jouwert van Geene, un consultant néerlandais, aidé par Madame. Judith Chaumba, Chargée de Formation de NANGO. Les participants étaient composés de 12 membres du personnel de l'ONG x : coordinateur national du programme, 1 chargé de programme, 6 chefs d'antenne et 4 personnel de soutien.

Aperçu du programme :

- 9.15 Bienvenue et Introduction
- 9.45 Evaluation 1: Gestion des Ressources Humaines
- 10.30 Pause café
- 10.45 Evaluation 2: Gestion des Ressources Financières
- 11.30 Evaluation 3: Participation Equitable
- 12.15 Evaluation 4: Durabilité des Avantages du Programme
- 13.00 Déjeuner
- 13.45 Evaluation 5: Partenariat
- 14.15 Evaluation 6: Apprentissage Organisationnel
- 15.00 Evaluation 7: Gouvernance / Gestion Stratégique
- 16.00 Prochaines Etapes et Réflexion de Clôture

1.3 Objectifs Atelier et Avantages pour l'ONG x :

L'Atelier d'évaluation avait les objectifs suivants :

- Discuter des sujets de capacité de l'organisation et de partager les informations et les leçons apprises des membres de l'équipe d'évaluation
- Créer un aperçu dans les domaines de compétences de l'organisation en indiquant le niveau de capacité sur différentes dimensions
- Créer un aperçu dans le niveau de consensus qui existe au sein de l'organisation à propos de la capacité présente.

En prenant part dans le processus d'évaluation de l'ONG, l'ONG x gagnera les avantages suivants :

- L'évaluation crée une image claire des forces et faiblesses de votre organisation.

- Elle permettra à l'ONG de se comparer à d'autres organisations du même secteur.
- Elle dégage un plan net de renforcement des capacités.
- Elle crée l'apprentissage organisationnel, la consolidation de l'équipe et la compréhension des différentes perspectives sur les questions de capacité
- Elle forme la fondation de base pour un suivi continu de la capacité de votre organisation

1.4 Rôle de NANGO et du facilitateur

Durant l'atelier d'évaluation les facilitateurs mènent des groupes de discussions dirigées. Le rôle du facilitateur est de :

- Guider le groupe durant les discussions en posant des questions et en sondant ;
- Prendre notes des discussions sur le papier géant pour une référence rapide ;
- Permettre une participation entière de tous les membres de l'équipe d'évaluation ;
- Chronométrer et rester concentré sur les sujets à discuter et de,
- Clarifier les questions et le processus si nécessaire et de traduire les discussions en Shona si nécessaire.

Les facilitateurs de l'évaluation ne font pas de jugement et ne contribuent pas aux discussions. Ils/Elles collectent seulement les réponses et créent une plate-forme de partage des idées. NANGO collectera aussi les données des scores et facilitera l'analyse des données. Tout ce qui sera dit au cours des discussions doit être perçu comme confidentiel. Tous les scores de capacité seront traités dans l'anonymat le plus strict.

1.5 Introduction à l'Évaluation des Capacités

La capacité se définit comme l'aptitude des individus et des organisations de réaliser des fonctions de façon effective, efficiente et durable. La capacité est la force de quelque chose (un système, une organisation, une personne) de réaliser ou de produire.

Les Domaines de Compétences des ONG qui seront inclus dans cette évaluation sont :
Gestion des Ressources Humaines : comment traiter avec le personnel

- Gestion des Ressources Financières : avoir de l'argent et négocier avec
- Participation Equitable : implication des groupes cibles
- Durabilité des Avantages du Programme : comment vos projets peuvent avoir de l'impact
- Partenariat : liaisons effectives avec d'autres intervenants
- Apprentissage Organisationnel : partage et apprentissage à partir des informations
- Gestion Stratégique/Gouvernance: regarder l'image global

Le Renforcement des Capacités est un processus en 5 étapes :

1. Définition des étapes et formulation du 'point d'entrée' au processus.
2. Evaluation des capacités
3. Planification Stratégique des Capacités et le Repérage
4. Mise en oeuvre des stratégies de renforcement des capacités
5. Soutien des Capacités par le suivi continu et le repérage

Cet atelier d'évaluation des capacités est juste le début du processus.

1.6 Méthodologie de l'Évaluation

L'Atelier de l'Évaluation des Capacités utilise l'Outil d'Évaluation Organisationnelle Participative (POET) comme méthode de collecte et d'analyse des données. Le POET a été élaboré par le PNUD en 1998 pour aider les ONG dans l'auto-évaluation pour leur

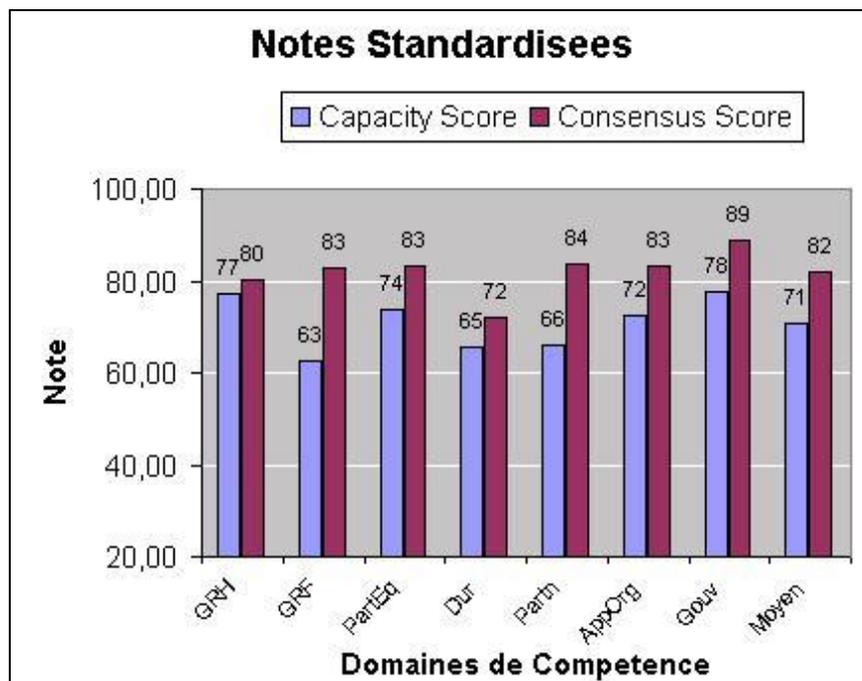
renforcement des capacités. Le POET est une méthode qui utilise la technique de "l'incident critique" pour se concentrer sur les discussions de groupes à propos de la capacité organisationnelle. Cette équipe d'évaluation est menée à travers un certain nombre de questions se référant aux incidents qui sont advenus dans l'organisation par rapport aux dimensions de capacité. Chaque membre de l'équipe d'évaluation 'note' alors le niveau de capacité selon les discussions et ses propres points de vue et expériences. On peut trouver les rubriques pour tous les pointages dans l'appendice.

Le POET fournit des informations statistiques qui peuvent être facilement administrées et analysées aussi en comparaison à d'autres organisations. Durant tout le processus l'anonymat des scores des capacités individuelles et les scores des organisations (si c'est partagé avec d'autres) est garanti.

2. Résultat

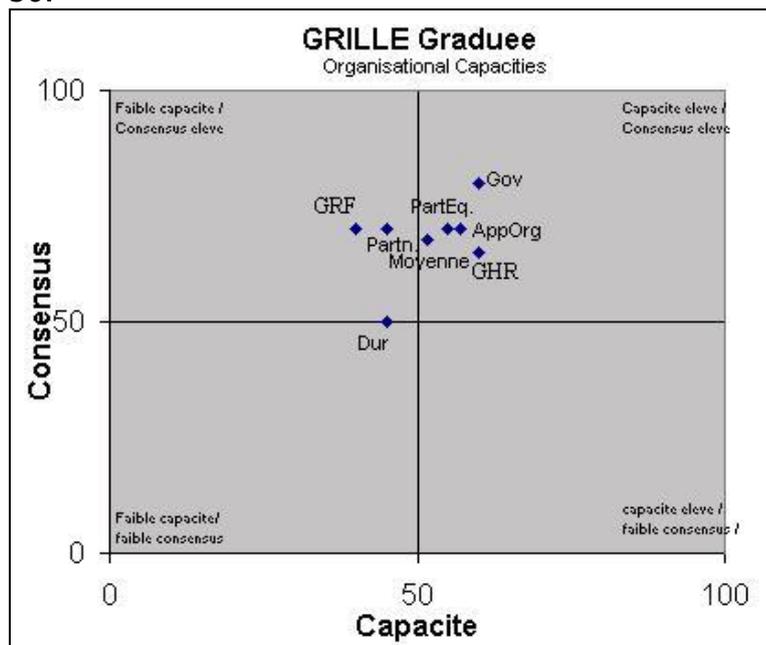
2.1 Score de Capacité et de Consensus

En général la plupart des scores de capacité de l'ONG x sont moyens ou au-dessus de la moyenne. Comme dans la figure au-dessous de gouvernance/gestion stratégique, gestion des ressources humaines et apprentissage organisationnel sont notés au-dessus des niveaux moyens selon l'interprétation standardisée des scores. Quant au consensus, tous les scores sont loin ou au-dessus de la moyenne. Le personnel montre l'accord le plus élevé sur le niveau de capacité de gouvernance, de partenariat, de gestion des ressources financières et d'implication des groupes cibles (participation équitable).



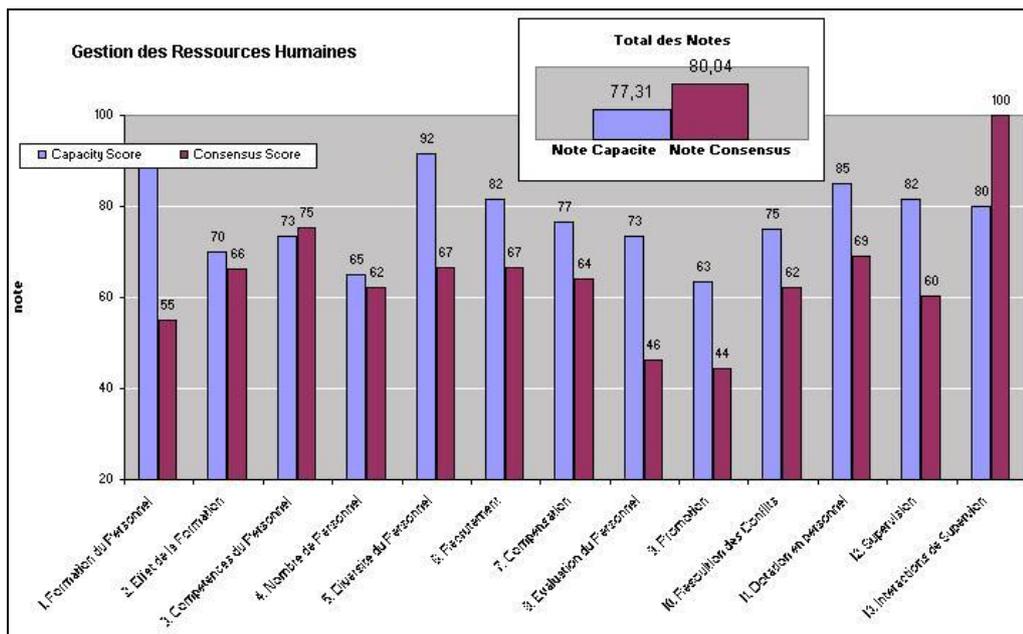
La grille est là pour des réflexions guidées pour le développement institutionnel. Elle donne une autre représentation graphique des scores de capacité. Dans la grille nous utilisons les Scores Mis à l'Échelle. Les Scores Mis à l'Échelle donnent un aperçu des scores ramenés à une échelle de Consensus et de Capacité 1-100. Elle convertit les scores standardisés en une échelle exponentielle. Le niveau moyen de tous les domaines de compétences est 52; la moyenne de tous les domaines de consensus est 68. La Gestion des Ressources Financières, le Partenariat et la Durabilité des Avantages du Programme

ont un Score Mis à l'Échelle de moins de 50. Les autres domaines se notent au-dessus de 50.



Dans ce cas, cela reflète que la gestion des ressources financières, le partenariat et la durabilité des avantages du programme sont des domaines où la capacité est en-dessous de 50 tandis que le reste des rubriques est dans le quadrant où il y a une capacité et un consensus élevés.

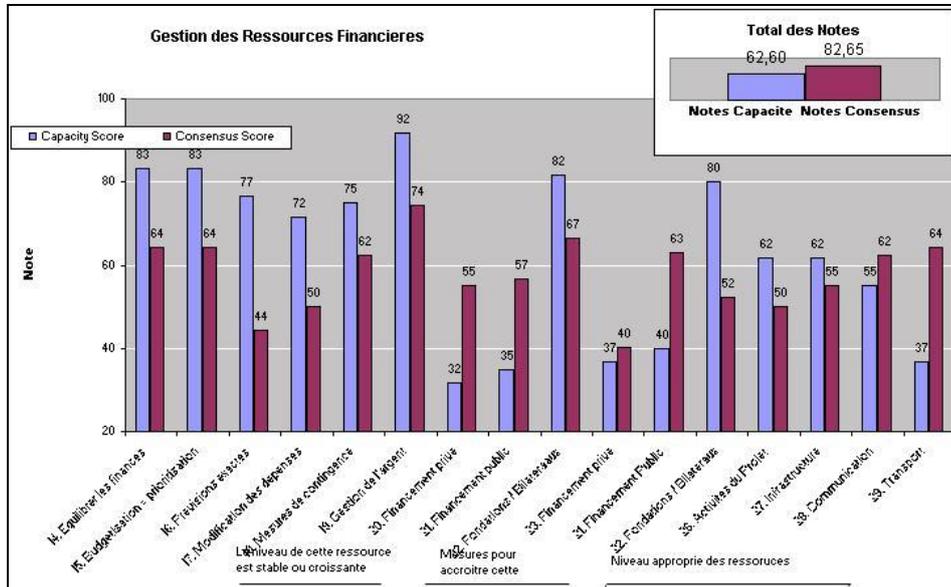
2.2 Gestion des Ressources Humaines



Les rubriques qui sont loin au-dessus de la moyenne sont la formation régulière du personnel, la diversité du personnel, la division des tâches et la responsabilité envers le personnel (dotation du personnel) et la supervision. L'évaluation indique que les positions critiques et variées existantes dans l'ONG x ont eu du personnel qualifié et que le personnel bénéficie d'un soutien technique consistant pour accomplir ses tâches. Les nombres de personnels semblent être adéquats pour mener les activités. La rotation du personnel est très faible (pas un seul membre du personnel n'a quitté l'organisation dans les douze derniers mois). La motivation qui est évidente dans le complément actuel du personnel est à la fois intrinsèque et due au système et aux pratiques qui aident l'ONG x à réaliser des niveaux souhaitables de rétention du personnel tel que le recrutement, la compensation (salaire et avantages), l'évaluation du personnel et la résolution des conflits. Des opportunités pour la promotion interne sont faibles mais les postes permettent une plus grande croissance personnelle à travers la formation. Les pratiques de supervision sont fortes et améliorent la capacité du personnel à atteindre les objectifs organisationnels. Le niveau général de consensus pour la gestion des ressources humaines est très élevé, bien que le consensus sur la capacité de promotion des opportunités, d'évaluation du personnel et de formation du personnel soient en dessous de la moyenne.

2.3 Gestion des ressources financières

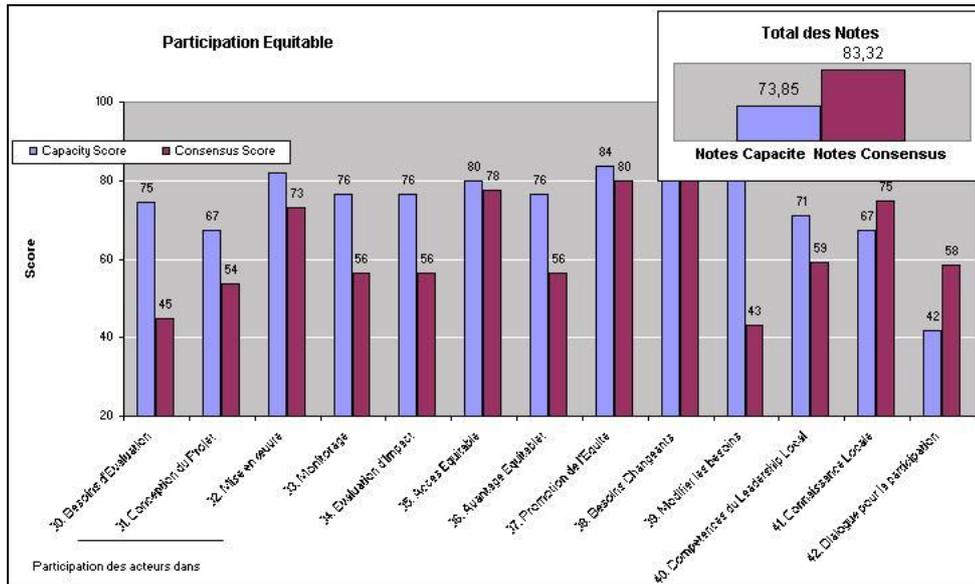
Comme indiquée dans la figure ci-dessous, au sein de l'ONG x il y a la capacité qui va de moyenne à très élevée dans les procédures pour équilibrer les finances, budgétiser selon les priorités, faire des projections exactes, appliquer les mesures pour protéger contre les événements imprévisibles, modifier les prévisions budgétaires et décaisser les fonds à temps pour les activités du projet.



En dépit des procédures financières en place, le taux actuel d'inflation a limité l'organisation de réaliser tous les objectifs qu'elle s'était fixés. Le niveau et la diversité des financements de l'ONG x semblent être faibles du côté du secteur public et privé, bien que ce soit élevé du côté des fondations et d'autres bailleurs. Elle fournit des efforts pour diversifier son financement en approchant les individus et les corporations et les nouveaux bailleurs, cependant ces mesures pour augmenter le niveau de financement n'ont pas été très efficaces jusqu'à présent. Le niveau des ressources disponibles pour les activités du projet et les infrastructures est adéquat, mais celui des communications et du transport est inadéquat pour réaliser la mission de l'organisation. Il y a un consensus général autour de la capacité de gestion des ressources financières, bien que les opinions sur certains éléments individuels soient en dessous de la moyenne.

2.4 Participation Equitable

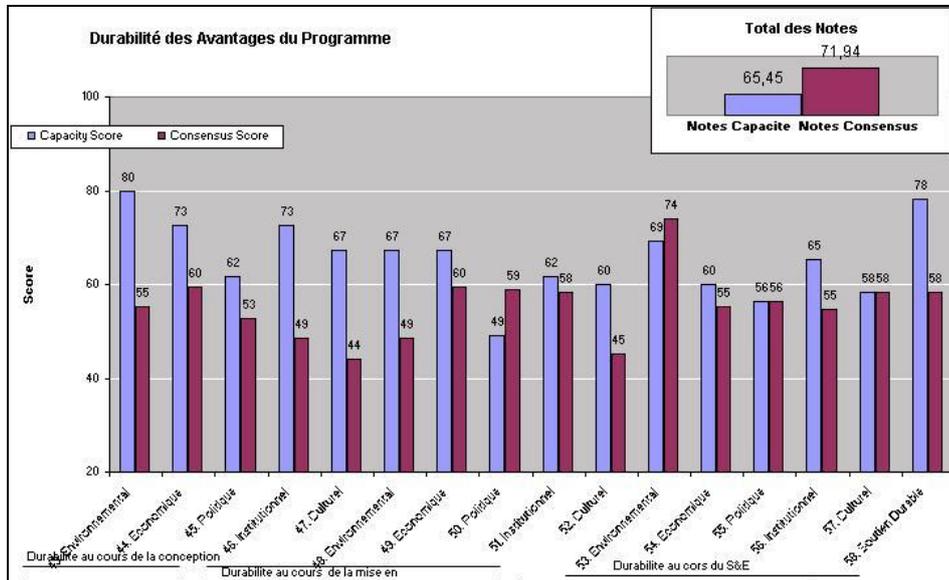
Comme indiqué dans la figure ci-dessous, l'ONG x a eu un niveau de participation des intervenants qui va de moyen à très élevé dans tous les aspects du cycle du projet.



Il y a des niveaux élevés de participation par des groupes traditionnellement sous-représentés. L'organisation a des systèmes très bien élaborés pour adapter les programmes aux besoins changeant des groupes cibles et elle a bien renforcé sa capacité pour capitaliser les forces locales et les meilleures pratiques. On a donné des exemples de projets courants qui ont été modifiés pour aborder les problèmes liés au VIH/SIDA et aux difficultés économiques. La capacité de dialoguer avec les décideurs politiques pour promouvoir la participation équitable et le développement est plutôt faible.

2.5 Durabilité des Avantages du Programme

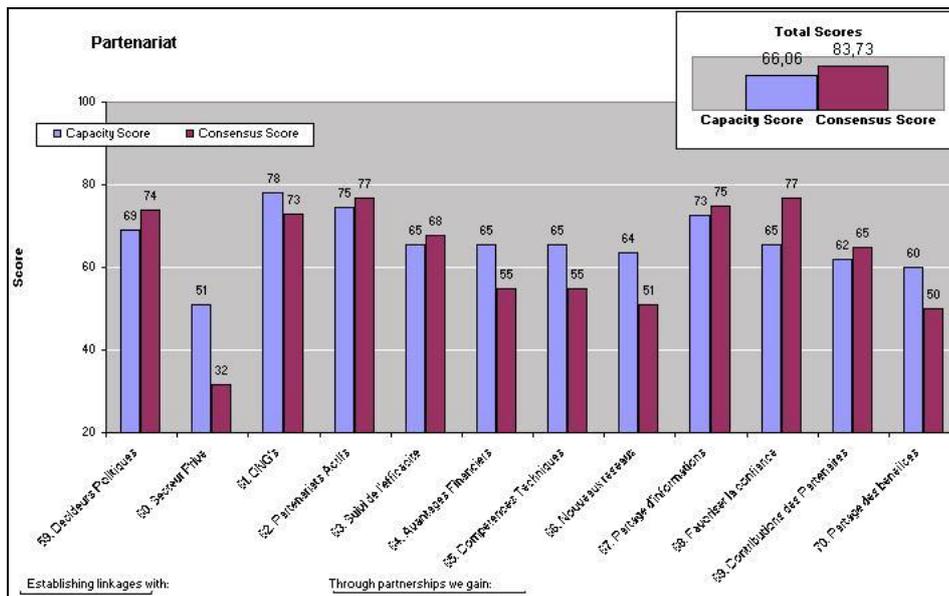
L'ONG x accorde une attention qui va de moyenne à élevée à la plupart des facteurs de durabilité à travers le cycle du projet. Comme indiqué dans la figure ci-dessous durant la mise en œuvre du projet, le suivi et l'évaluation d'impact, l'attention à la durabilité politique (comment les innovations soutenues par le projet seront arrangées dans le cadre des lois, politiques existantes et les institutions politiques) est en dessous du niveau moyen.



Aussi la durabilité culturelle (comment les innovations soutenues par le projet s'insèrent dans le cadre des normes, valeurs, rôles et pratiques existants) est tout juste en dessous de la moyenne dans la phase de suivi et d'évaluation d'impact. L'attention à la durabilité environnementale (comment les activités du projet influencent la qualité de l'eau, de l'air, du sol et la biodiversité) a la note la plus élevée puisque l'ONG x est active dans les projets comme le jardinage organique. L'attention à la durabilité économique et institutionnelle est au-dessus de la moyenne dans la phase de conception puisque les bénéficiaires ont eux-mêmes initié les projets : l'ONG x appuie les efforts existants. L'appui technique aux projets afin de réaliser la durabilité est au-dessus du niveau acceptable. Le niveau général de consensus dans ce domaine de compétence est au-dessus de la moyenne, bien que sur les rubriques individuelles les opinions puissent être différentes.

2.6 Partenariat

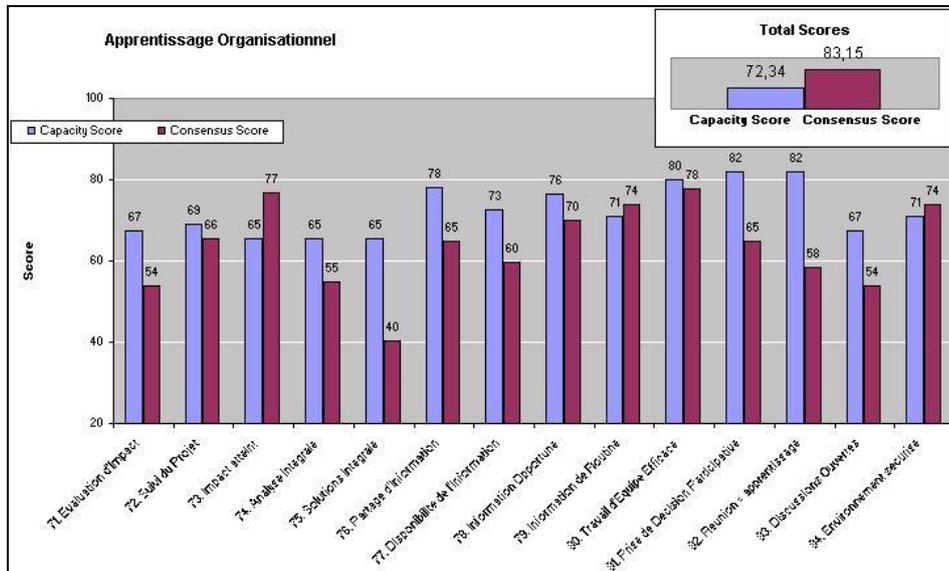
Comme indiqué dans la figure ci-dessous, l'ONG x a une capacité qui va de moyenne à élevée pour tisser des liens entre les décideurs politiques et d'autres ONG.



Des exemples de ces relations sont une organisation locale de consultation, une société (télécoms.) et un Ministère. Les relations avec le secteur privé sont en dessous du niveau moyen. L'ONG x s'implique activement dans de nouveaux partenariats tels qu'avec une société, une ONG et la Coalition des Femmes. A travers ces partenariats l'ONG x gagne un niveau moyen d'avantages financiers, de compétences techniques et de nouveaux réseaux. L'ONG x a une capacité moyenne de négociation et de soutien aux partenariats qui est à la fois équitable et bénéfique pour toutes les parties. Le consensus général autour du niveau de capacité d'engager des partenariats est au-dessus du niveau moyen, bien que quelques rubriques individuelles aient une note plus faible.

2.7 Apprentissage Organisationnel

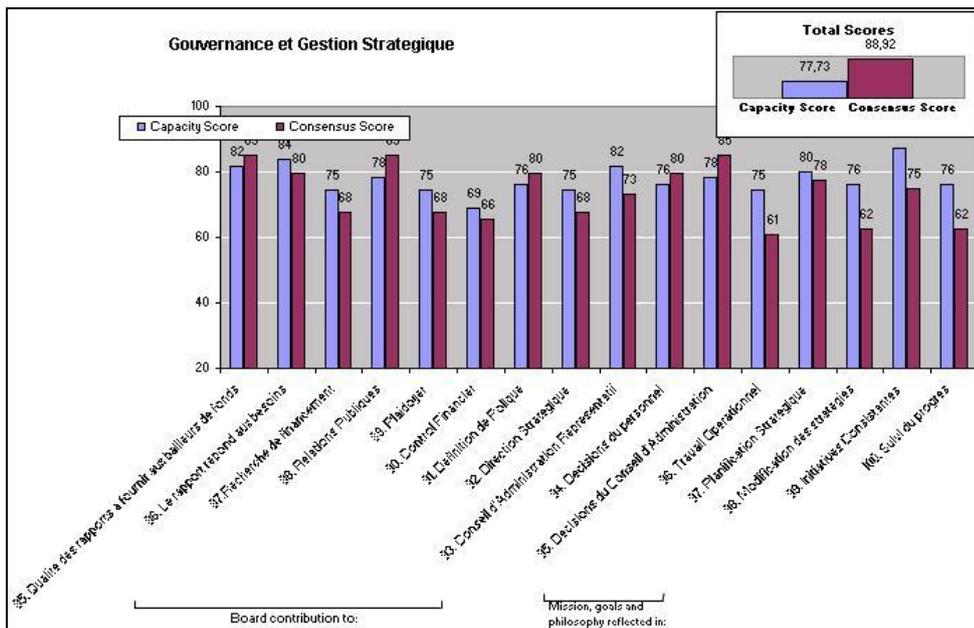
L'ONG x a une capacité moyenne d'utiliser l'évaluation d'impact et le suivi du projet pour évaluer les résultats atteints. Elle a une capacité moyenne d'utiliser les communications internes dans plusieurs sens pour résoudre les problèmes.



Comme indiqué dans la figure ci-dessus l'ONG x a des informations générées de façon interne qui sont hautement accessibles à temps, utiles et justes pour ceux qui en ont besoin. L'ONG x utilise un niveau très élevé de travail d'équipe effectif, de prise de décision participative et d'apprentissage dans les réunions de personnel. L'organisation fournit un environnement sûr pour des innovateurs qui prennent des risques et fait des réunions de personnel ouvertes et efficaces. Sur le plan de la capacité le niveau de consensus est généralement élevé, bien qu'il semble avoir moins de consensus sur le plan de la capacité dans l'analyse intégrée et la résolution des conflits aussi bien que sur l'effectivité et l'ouverture des réunions de personnel.

2.8 Gouvernance et Gestion Stratégique

L'ONG x a une capacité très élevée de rédiger des rapports effectifs et de qualité pour les bailleurs pour satisfaire leurs besoins et exigences. Le Conseil d'Administration de l'ONG x a un niveau élevé de capacité pour aider dans la mobilisation des fonds, les relations publiques, le plaidoyer, la supervision financière, la définition de politique et la définition d'orientation stratégique. Le Conseil d'Administration a une représentation adéquate dans les groupes cibles clés de l'ONG x. L'ONG x démontre un modèle de prise de décision directoriale conforme à sa mission, à ses objectifs et à sa philosophie et elle a un système bien élaboré pour définir et tracer ses objectifs stratégiques. Des exemples d'initiatives stratégiques sont l'intégration des activités de VIH/SIDA et du genre dans tous ses programmes. Il y a un niveau moyen ou élevé de consensus pour toutes les rubriques dans ce domaine de compétence, comme indiqué dans la figure ci-dessous.



3. Conclusions et Recommandations

L'ONG x en général a un niveau adéquat de capacité de mener ses fonctions clés et de réaliser sa mission. Elle a de hauts niveaux de consensus concernant cette capacité, ce qui lui rend plus facile d'aborder les problèmes.

Il y a 3 domaines de compétences de l'ONG x qui peuvent être caractérisés comme capacité "faible" avec un consensus "élevé", ce qui veut dire en dessous de 50 sur la Fiche de Capacité Mise à l'Echelle et sur ou au-dessus de 50 sur le Score de Consensus Mis à l'Echelle :

- Gestion des Ressources Financières. Dans ce domaine, les faiblesses claires ont pour nom le manque de diversité de financement et les contraintes dans la disponibilité des ressources, particulièrement pour les activités de projet et les infrastructures.
- Durabilité des Avantages du Programme. Ce domaine est la moyenne générale, mais ce n'est pas toutes les catégories de durabilité qui retiennent assez d'attention dans la mise en œuvre et le suivi-évaluation des projets. Puisque l'ONG x essaie déjà d'améliorer le système de suivi-évaluation, l'aspect de durabilité pourrait être intégré.
- Le Partenariat. Ce domaine de compétence est juste moyen et ne pourrait pas être une priorité à aborder en premier lieu.

Pour ces domaines, les membres de l'équipe sont d'accord qu'il y a une capacité plus faible et ils sont d'accord sur la nature des problèmes. Si on essayait d'apporter un peu d'amélioration dans ces domaines, cela pourrait développer la confiance et la capacité des membres d'équipe.

Tous les quatre autres domaines de compétence existent dans la zone de capacité "élevé" et de consensus "élevé", avec la Gouvernance et la Gestion des Ressources Humaines ayant les plus fortes notes à la fois dans la capacité que dans le consensus. L'ONG x doit fournir des efforts délibérés pour capitaliser ces domaines de force. Ces domaines de compétence peuvent être des modèles d'excellence qu'on peut étudier comme indices au fur et à mesure que l'organisation cherche à déterminer comment mieux aborder les faiblesses.

Appendice (au Rapport de l'Atelier d'Évaluation Participative des Capacités - exemple)

Liste des Éléments de Capacité pour tous les domaines de compétence

Les déclarations suivantes ont été notées individuellement par les membres de l'équipe d'évaluation sur une échelle de 1-5, avec l'interprétation suivante : 1= entièrement d'accord ; 2= pas d'accord ; 3= neutre ; 4= d'accord ; 5= entièrement en désaccord. Les scores ont été donnés après une discussion poussée concernant chaque rubrique, en se référant aux exemples pratiques sur la capacité dans ce domaine.

I. Gestion des Ressources Humaines

- 1 Nous offrons régulièrement la formation au personnel.
- 2 Notre formation du personnel contribue directement à l'exécution des priorités de notre Organisation.
- 3 Notre personnel a les compétences appropriées pour exécuter notre mission.
- 4 Le nombre de personnel est approprié pour exécuter notre mission.
- 5 Notre personnel reflète la diversité de nos bénéficiaires.

Les systèmes et pratiques suivants nous aident à atteindre des niveaux désirables de rétention du personnel :

- 6 Le recrutement
- 7 La compensation (salaire et avantages)
- 8 L'évaluation du Personnel
- 9 La promotion (avancement professionnel)
- 10 La politique de résolution des griefs et des conflits
- 11 Dotation en personnel (allocation des tâches et responsabilités)
- 12 La Supervision

- 13 Les pratiques de supervision améliorent la capacité de notre personnel à atteindre les objectifs de l'Organisation.

II. Gestion des Ressources Financières

- 14 Nous utilisons *régulièrement* les procédures établies pour maintenir nos recettes et nos dépenses équilibrées.
- 15 Le processus de budgétisation nous amène à allouer des fonds d'une manière qui reflète étroitement nos priorités organisationnelles.
- 16 Nos prévisions financières sont exactes.
- 17 Nous modifions nos dépenses sur une base régulière chaque fois que nous avons des déficits de revenus.
- 18 Notre système financier et nos procédures nous évitent des perturbations opérationnelles.
- 19 Nos procédures de gestion des liquidités conduisent à des décaissements périodiques de fonds.

Le niveau de *l'appui financier* de la part des bailleurs dans chacune des catégories suivantes reste stable ou croissante :

- 20 Individus /particuliers, sociétés ou génération de revenu.
- 21 Secteur Public /Gouvernement
- 22 Bailleurs de fonds (Bilatéraux / multilatéraux, fondations)

Nous prenons des mesures concrètes pour accroître notre appui financier par rapport à chacune des catégories suivantes de bailleurs pour rendre notre organisation moins dépendante de quelques sources de financement:

- 23 Individus / Particuliers, sociétés ou génération de revenu

- 24 Secteur Public /Gouvernement
- 25 Bailleurs de fonds (Bilatéraux /multilatéraux, fondations)

Le *niveau de nos ressources disponibles* pour chacune des catégories suivantes est approprié pour accomplir notre mission:

- 26 Activités de Project
- 27 Infrastructure et équipement (bureaux, fournitures)
- 28 Communication (ordinateurs, téléphones)
- 29 Transport

III. Participation Equitable

Nos projets reflètent des niveaux *élevés* de participation des *acteurs les plus importants* dans:

- 30 l'évaluation des besoins
- 31 la conception des projets
- 32 la mise en œuvre des projets
- 33 le suivi des projets
- 34 l'évaluation de l'impact du projet

- 35 Les groupes d'intervenants traditionnellement sous-représentés ont un *accès équitable* aux activités du projet.
- 36 Les groupes d'intervenants traditionnellement sous-représentés tirent un *bénéfice équitable* des activités du projet.
- 37 Nos projets font constamment la promotion de l'équité à tous les niveaux de la conception et de la mise en œuvre des projets.
- 38 Nous examinons régulièrement les *besoins* des participants au projet pour évaluer s'ils changent.
- 39 Nous modifions les projets pour refléter les besoins changeant des participants.
- 40 Nous nous assurons que le leadership local a les compétences nécessaires pour conduire nos programmes.
- 41 Nos programmes se fondent systématiquement sur les connaissances locales et les meilleures pratiques disponibles.
- 42 Nous engageons *régulièrement* les décideurs et les institutions pertinents dans un dialogue qui contribue au développement équitable et participatif.

IV. Durabilité des Avantages des Programmes

En faisant le travail de *conception* de projet, nous accordons systématiquement une attention adéquate à :

- 43 la durabilité environnementale
- 44 la durabilité économique
- 45 la durabilité politique
- 46 la durabilité institutionnelle
- 47 la durabilité culturelle

En *exécutant* les projets, nous accordons systématiquement une attention adéquate à:

- 48 la durabilité environnementale
- 49 la durabilité économique
- 50 la durabilité politique
- 51 la durabilité institutionnelle
- 52 la durabilité culturelle

En faisant le *suivi du projet et l'évaluation de l'impact*, nous accordons une attention adéquate à:

- 53 la durabilité environnementale
- 54 la durabilité économique
- 55 la durabilité politique

- 56 la durabilité institutionnelle
- 57 la durabilité culturelle
- 58 La *qualité* de l'appui technique pour nos activités de terrain contribue à la durabilité du projet.

V. Partenariat

Nous établissons de nouveaux liens précieux avec:

- 59 Les décideurs politiques pertinents.
- 60 Les représentants du secteur privé.
- 61 D'autres ONGs.
- 62 Nous nous engageons activement dans des partenariats productifs avec d'autres Organisations.
- 63 Nous faisons le suivi de l'efficacité de nos partenariats avec les autres Organisations.

A travers le partenariat nous obtenons:

- 64 des *avantages financiers* qui améliorent notre capacité pour accomplir notre mission.
- 65 des *compétences techniques* qui améliorent notre capacité à accomplir notre mission.
- 66 de *nouveaux réseaux* et des *relations* qui améliorent notre capacité à accomplir notre mission.
- 67 Les partenaires partagent ouvertement les informations.
- 68 Les partenariats ont des mécanismes en place pour renforcer la confiance et la coopération.
- 69 Les partenaires individuels contribuent de manière appropriée aux objectifs partagés.
- 70 Les partenaires individuels participent aux bénéfices de l'effort de coopération.

VI. Apprentissage Organisationnel

Régulièrement nous:

- 71 utilisons les résultats basés sur les indicateurs pour évaluer *l'impact* du projet sur ceux que nous servons.
- 72 *faisons le suivi* de la mise en œuvre du projet par rapport aux plans du projet.
- 73 réalisons l'impact attendu tel que décrit dans l'évaluation interne ou externe.
- 74 Nous *reconnaissons régulièrement* l'interdépendance des unités, des divisions, des départements de notre Organisation lorsque nous *analysons* les problèmes.
- 75 *Régulièrement nous impliquons* les multiples unités, divisions, départements dans la satisfaction des défis organisationnels majeurs.
- 76 D'importantes informations sont ouvertement partagées au sein de notre Organisation.
- 77 Nous disposons d'informations appropriées pour répondre à nos priorités.
- 78 Les informations partagées sont régulières.
- 79 Régulièrement les gens ont les informations dont ils ont besoin pour faire efficacement leur travail.
- 80 Nous utilisons efficacement le travail d'équipe pour répondre aux défis organisationnels.
- 81 Notre Direction utilise efficacement la contribution du personnel pour renforcer la prise de décision.
- 82 Nos réunions de personnel contribuent directement à l'apprentissage organisationnel.
- 83 Même s'ils savent que leurs opinions ne sont pas largement partagées par les collègues ou superviseurs, les gens se sentent généralement à l'aise pour s'exprimer lors des réunions de personnel.

84 Notre Organisation est une place sûre de prise de risque pour les innovateurs.

VII. Gouvernance et Gestion Stratégique

85 Les informations contenues dans nos rapports adressés aux bailleurs de fonds sont de grande qualité.

86 Notre système de rapportage pour les bailleurs de fonds montre une compréhension claire de leurs besoins et exigences.

Notre Conseil d'Administration a contribué de manière très compétente à l'exécution des fonctions comme:

87 la mobilisation des fonds

88 les relations publiques

89 le plaidoyer

90 le contrôle financier

91 la définition de politique

92 la définition d'orientation stratégique

93 Notre Conseil d'Administration a une représentation appropriée de nos principales bénéficiaires

L'engagement par rapport à notre mission, à nos objectifs et à nos valeurs est systématiquement reflété dans:

94 les décisions prises par le personnel.

95 les décisions prises par les membres du Conseil d'Administration.

96 les actions quotidiennes du personnel subalterne.

97 Nous utilisons une planification stratégique pour nous examiner nous mêmes par rapport à notre environnement externe.

98 Nous modifions nos objectifs stratégiques sur la base des résultats générés à travers les exercices de planification stratégique.

99 Nos initiatives sont élaborées et mises en œuvre conformément à nos plans stratégiques et opérationnels.

100 Régulièrement nous faisons le suivi du progrès dans l'accomplissement de nos objectifs stratégiques.

Appendice G

Instructions pour préparer la communication

Prendre les fiches d'aperçu avec les scores de consensus et de capacité pour tous les membres des sous-groupes. Aussi prendre le padex de communication avec des feuilles vierges pour préparer votre communication. Préparer cette communication en 20 minutes.

1. Lire votre fiche d'aperçu avec les scores de consensus et de capacité de votre domaine de compétence. Copier le total des scores de capacité et de consensus sur votre papier géant de communication. Qu'est-ce qu'ils signifient ?
2. Marquer les scores de capacité des rubriques plus grandes que 80 avec un "+" et les scores de capacité en dessous de 70 avec un "-". Ecrire 3 rubriques plus fortes et 3 rubriques plus faibles (avec leur score) sur le papier géant de communication.
3. Regarder des domaines de consensus faible (encercler tout score de consensus en dessous de 60) et écrire les domaines de consensus faible, avec les scores sur le papier géant.
4. Faire la chasse aux idées pour d'éventuelles causes ou raisons de fortes rubriques de capacité et les porter sur le papier géant.
5. Faire la chasse aux idées pour d'éventuelles causes ou raisons pour de faibles rubriques de capacité et les écrire sur le papier géant de présentation.
6. Faire la chasse aux idées pour d'éventuelles causes ou raisons pour un faible consensus sur les rubriques de capacité et les écrire sur de papier géant.
7. Faire la chasse aux idées pour des recommandations spécifiques dans des domaines de capacité qui vous concerne et les écrire sur de papier géant.

Un membre d'un sous-groupe fera la communication en plénière. Il aura seulement besoin de lire le papier géant au groupe en 2 ou 3 minutes. Il y aura un temps pour les questions de plénière ou des additifs après cela.

Instructions pour préparer la communication

Prendre les fiches d'aperçu avec les scores de consensus et de capacité pour tous les membres des sous-groupes. Aussi prendre le padex de communication avec des feuilles vierges pour préparer votre communication. Préparer cette communication en 20 minutes.

1. Lire votre fiche d'aperçu avec les scores de consensus et de capacité de votre domaine de compétence. Copier le total des scores de capacité et de consensus sur votre papier géant de communication. Qu'est-ce qu'ils signifient ?
2. Marquer les scores de capacité des rubriques plus grandes que 80 avec un "+" et les scores de capacité en dessous de 70 avec un "-". Ecrire 3 rubriques plus fortes et 3 rubriques plus faibles (avec leur score) sur le papier géant de communication.
3. Regarder des domaines de consensus faible (encercler tout score de consensus en dessous de 60) et écrire les domaines de consensus faible, avec les scores sur le papier géant.
4. Faire la chasse aux idées pour d'éventuelles causes ou raisons de fortes rubriques de capacité et les porter sur le papier géant.
5. Faire la chasse aux idées pour d'éventuelles causes ou raisons pour de faibles rubriques de capacité et les écrire sur le papier géant de présentation.
6. Faire la chasse aux idées pour d'éventuelles causes ou raisons pour un faible consensus sur les rubriques de capacité et les écrire sur de papier géant.
7. Faire la chasse aux idées pour des recommandations spécifiques dans des domaines de capacité qui vous concerne et les écrire sur de papier géant.

Un membre d'un sous-groupe fera la communication en plénière. Il aura seulement besoin de lire le papier géant au groupe en 2 ou 3 minutes. Il y aura un temps pour les questions de plénière ou des additifs après cela.

Appendice H

Questionnaire: Aperçu Organisationnel

Programme de Renforcement des Capacités

Pour l'élaboration d'un programme global de renforcement des capacités nous aurons besoin des contributions de votre organisation. Cela est surtout focalisé autour des informations générales à joindre à la proposition. Nous vous demandons aussi de mettre l'accent sur le besoin de renforcement des capacités.

Prière de nous envoyer un Aperçu Organisationnel y compris les éléments suivants sur 2 pages au maximum :

1. Nom de l'Organisation

2. Détails de contact

- Personne de contact
- Adresse physique et postale
- Téléphone, fax
- E-mail

3. Mission et Vision

4. Personnel

- # de personnel employés + # volontaires
- équilibre genre

5. Structure organisationnelle (organigramme)

6. Programmes

- projets et activités majeurs courants
- groupe cible direct,

7. Membres

- Informations sur les types d'adhésion et le nombre de membres (si possible).

8. Budget

- Budget total du projet (facultatif)
- Total frais généraux/budget organisationnel (facultatif)
- Nombre de bailleurs

9. Infrastructures

- Salles de bureaux
- Structures d'appui (tel, fax, PC, Internet etc.)
- Véhicules

10. Partenariats

- Principaux partenariats avec d'autres ONG et secteur privé
- Relations Secteur Public

11. Besoin de renforcement des capacités

- Quel est le plus grand défi de capacité pour votre organisation?
- Quels seront les avantages de ce programme de renforcement des capacités pour votre organisation ?

Evaluation d'impact du Renforcement Participatif des Capacités

Questionnaire

Mesurer l'impact des efforts de Renforcement des Capacités

Directives:

Les éléments qui paraissent sous le chapitre "discussion" doivent être traités à travers toute une revue facilitée par l'ensemble du groupe. Les membres du groupe doivent passer *environ* 30 minutes à étudier *chaque domaine de compétence* en tant que grand groupe.

Chaque membre de l'équipe doit individuellement noter l'impact des activités de renforcement des capacités sur le domaine de compétence après la discussion. Les membres qui ne peuvent pas participer à l'évaluation de tous les domaines de compétence ne doivent pas soumettre leurs fiches de réponses pour la notation.

Tous les 7 domaines de compétence doivent être notés individuellement par chaque membre de l'équipe d'évaluation d'impact. La question à noter est: **Quel a été l'impact des activités de renforcement des capacités sur ce domaine?**

Utilisez l'échelle suivante pour établir votre note:

1. La Capacité a sévèrement baissé
2. La Capacité a baissé
3. La Capacité est plus ou moins restée la même
4. La Capacité dans ce domaine s'est améliorée
5. La Capacité s'est beaucoup améliorée

L'anonymat de la notation est garanti.

I. Gestion des Ressources Humaines

Les éléments suivants sont traités dans le domaine de compétence:

- Cours de formation du personnel
- Rétention du personnel :
 - Recrutement;
 - Compensation;
 - Evaluation du Personnel;
 - Promotion;
 - Résolution de conflit;
 - Dotation en personnel;
- Supervision

Discutez:

1. De quelles Orientations Stratégiques de Capacité ce domaine de compétence faisait partie?
2. Quelles activités ont lieu dans ce domaine?
3. Qu'est-ce qui a bien marché? Qu'est-ce qui a rencontré des difficultés?
4. Quels sont les résultats de ces activités?
5. Quelle contribution positive ont-elles faite pour améliorer notre compétence dans ce domaine?
6. Quels autres facteurs auraient pu contribuer négativement ou positivement notre compétence dans ce domaine?
7. Qu'est-ce qui demeure comme questions ou problèmes cruciaux dans ce domaine de compétence?

Question de la Notation:

Quel a été l'impact de nos activités de renforcement des capacités sur la Gestion des Ressources Humaines ?

II. Gestion des Ressources Financières

Les éléments suivants sont traités dans ce domaine de compétence:

- Les procédures et pratiques financières
- Les Prévisions Budgétaires
- La trésorerie
- Diversité de l'appui financier de la part de
 - Individus / Particuliers, corporations ou génération de revenu;
 - Secteur Public/ Gouvernement;
 - Bailleurs de fonds (Bilatéraux/ multilatéraux, fondations).

Discutez:

1. De quelles Orientations Stratégiques de Capacité ce domaine de compétence faisait partie?
2. Quelles activités ont lieu dans ce domaine?
3. Qu'est-ce qui a bien marché? Qu'est-ce qui a rencontré des difficultés?
4. Quels sont les résultats de ces activités?
5. Quelle contribution positive ont-elles faite pour améliorer notre compétence dans ce domaine?
6. Quels autres facteurs auraient pu contribuer négativement ou positivement notre compétence dans ce domaine?
7. Qu'est-ce qui demeure comme questions ou problèmes cruciaux dans ce domaine de compétence?

Question de la Notation:

Quel a été l'impact de nos activités de renforcement de capacité sur la Gestion des Ressources Financières?

III. Participation Equitable

Les éléments suivants sont traités dans ce domaine de compétence:

- L'implication des acteurs dans les projets
- L'accès aux avantages des projets pour les groupes traditionnellement sous - représentés
- Leadership local et savoir local
- Elaboration de politique et plaidoyer dans le domaine de la participation équitable des groupes traditionnellement sous- représentés.

Discutez:

1. De quelles Directions Stratégiques de Capacité ce domaine de compétence faisait partie?
2. Quelles activités ont lieu dans ce domaine?
3. Qu'est-ce qui a bien marché? Qu'est-ce qui a rencontré des difficultés?
4. Quels sont les résultats de ces activités?
5. Quelle contribution positive ont-elles faite pour améliorer notre compétence dans ce domaine?
6. Quels autres facteurs auraient pu contribuer négativement ou positivement notre compétence dans ce domaine?
7. Qu'est-ce qui demeure comme questions ou problèmes cruciaux dans ce domaine de compétence?

Question de la Notation:

Quel a été l'impact de nos activités de renforcement des capacités sur la Participation Equitable?

IV. Durabilité des Avantages du Programme

Les éléments suivants sont traités dans ce domaine de compétence:

- Durabilité environnementale
- Durabilité économique
- Durabilité politique
- Durabilité institutionnelle
- Durabilité culturelle

dans

- La conception du projet;
 - La mise en œuvre du projet et;
 - Suivi et évaluation du projet.
-
- Durabilité de l'appui technique pour les groupes cibles

Discutez:

1. De quelles Orientations Stratégiques de Capacité ce domaine de compétence faisait partie?
2. Quelles activités ont lieu dans ce domaine?
3. Qu'est-ce qui a bien marché? Qu'est-ce qui a rencontré des difficultés?
4. Quels sont les résultats de ces activités?
5. Quelle contribution positive ont-elles faite pour améliorer notre compétence dans ce domaine?
6. Quels autres facteurs auraient pu contribuer négativement ou positivement notre compétence dans ce domaine?
7. Qu'est-ce qui demeure comme questions ou problèmes cruciaux dans ce domaine de compétence?

Question de la Notation:

Quel a été l'impact de nos activités de renforcement des capacités sur la Durabilité des Avantages du Programme?

V. Partenariat

Les éléments suivants sont traités dans ce domaine de compétence:

- Nouveaux contacts et liens avec
 - Les décideurs pertinents;
 - Les représentants du secteur privé;
 - Autres ONGs.
- Types de partenariats actuels et leur efficacité

Discutez:

1. De quelles Orientations Stratégiques de Capacité ce domaine de compétence faisait partie?
2. Quelles activités ont lieu dans ce domaine?
3. Qu'est-ce qui a bien marché? Qu'est-ce qui a rencontré des difficultés?
4. Quels sont les résultats de ces activités?
5. Quelle contribution positive ont-elles faite pour améliorer notre compétence dans ce domaine?
6. Quels autres facteurs auraient pu contribuer négativement ou positivement notre compétence dans ce domaine?
7. Qu'est-ce qui demeure comme questions ou problèmes cruciaux dans ce domaine de compétence?

Question de la Notation:

Quel a été l'impact de nos activités de renforcement des capacités sur le Partenariat?

VI. Apprentissage Organisationnel

Les éléments suivants sont traités dans ce domaine de compétence:

- Apprentissage à partir des évaluations de projet
- Résolution intégrée de problème et travail d'équipe
- Partage d'informations
- Prise de décision participative

Discutez:

1. De quelles Orientations Stratégiques de Capacité ce domaine de compétence faisait partie?
2. Quelles activités ont lieu dans ce domaine?
3. Qu'est-ce qui a bien marché? Qu'est-ce qui a rencontré des difficultés?
4. Quels sont les résultats de ces activités?
5. Quelle contribution positive ont-elles faite pour améliorer notre compétence dans ce domaine?
6. Quels autres facteurs auraient pu contribuer négativement ou positivement notre compétence dans ce domaine?
7. Qu'est-ce qui demeure comme questions ou problèmes cruciaux dans ce domaine de compétence?

Question de la Notation:

Quel a été l'impact de nos activités de renforcement des capacités sur l'Apprentissage Organisationnel?

VII. Gouvernance / Gestion Stratégique

Les éléments suivants sont traités dans ce domaine de compétence:

- Rapportage pour les bailleurs de fonds
- Pratiques du Conseil d'Administration
- Gouvernance et prise de décision conformément aux buts, à la mission et à la philosophie
- Planification Stratégique

Discutez:

1. De quelles Orientations Stratégiques de Capacité ce domaine de compétence faisait partie?
2. Quelles activités ont lieu dans ce domaine?
3. Qu'est-ce qui a bien marché? Qu'est-ce qui a rencontré des difficultés?
4. Quels sont les résultats de ces activités?
5. Quelle contribution positive ont-elles faite pour améliorer notre compétence dans ce domaine?
6. Quels autres facteurs auraient pu contribuer négativement ou positivement notre compétence dans ce domaine?
7. Qu'est-ce qui demeure comme questions ou problèmes cruciaux dans ce domaine de compétence?

Question de la Notation:

Quel a été l'impact de nos activités de renforcement des capacités sur la Gouvernance et la Gestion Stratégique?

Appendice J

Fiche Individuelle de Score d'Impact de RPC

Nom de l'organisation : _____ Nom de l'individu (encodé): _____

Individuellement, donner un score à chacun des domaines de compétence suivants après les groupes de discussions dirigées.

La question pour le score est : **Quel a été l'impact des activités de renforcement de capacité sur ce domaine de compétence ?** Utiliser l'échelle suivante pour établir votre score :

1. La Capacité a sérieusement baissé
2. La Capacité a baissé
3. La Capacité est restée plus ou moins la même
4. La Capacité dans ce domaine s'est améliorée
5. La Capacité dans ce domaine s'est beaucoup améliorée.

I. Gestion des Ressources Humaines	II. Gestion des Ressources Financières	III. Participation équitable	IV. Durabilité des Avantages du Programme	V. Partenariat	VI. Apprentissage Organisationnel	VII. Gouvernance/ Gestion Stratégique
Score	Score	Score	Score	Score	Score	Score

Fiche Individuelle de Score d'Impact de RPC

Nom de l'organisation : _____ Nom de l'individu (encodé): _____

Individuellement, donner un score à chacun des domaines de compétence suivants après les groupes de discussions dirigées.

La question pour le score est : **Quel a été l'impact des activités de renforcement de capacité sur ce domaine de compétence ?** Utiliser l'échelle suivante pour établir votre score :

1. La Capacité a sérieusement baissé
2. La Capacité a baissé
3. La Capacité est restée plus ou moins la même
4. La Capacité dans ce domaine s'est améliorée
5. La Capacité dans ce domaine s'est beaucoup améliorée.

I. Gestion des Ressources Humaines	II. Gestion des Ressources Financières	III. Participation équitable	IV. Durabilité des Avantages du Programme	V. Partenariat	VI. Apprentissage Organisationnel	VII. Gouvernance/ Gestion Stratégique
Score	Score	Score	Score	Score	Score	Score

A propos de la Boite à Outil et du cd-rom

La Boite à Outil de Renforcement Participatif des Capacités et le cd-rom ont été développés en 2003 pour l'Institut des Affaires Culturelles (*Institute of Cultural Affairs, ICA*) du Zimbabwe par Jouwert van Geene en collaboration avec l'Association Nationale des ONG du Zimbabwe (NANGO) avec le soutien de ICCO-PSa et PSO, Pays-Bas.

La boîte à outil et le cd-rom ont été conçus seulement dans les buts de facilitation. Une reproduction à grande échelle, une large distribution, ou l'inclusion de tout matériel dans les publications de vente ou de formation de tierce partie est prohibée sans une permission écrite préalable. Envoyer la demande auprès de :

Mr Jouwert van Geene; Email : part_cap_building@yahoo.co.uk

Pour les mises à jour et les nouvelles expériences avec le Renforcement Participatif des Capacités, aller au site Web de RPC :

http://www.geocities.com/part_cap_building

A propos de l'Auteur

Jouwert van Geene (1970) a une Maîtrise en Gestion d'Entreprise de l'Université de Nijmegen, Pays-Bas où il a aussi étudié au Centre de Recherche du Développement International (*Centre for International Development Issues, CIDI*).

Jouwert a travaillé pour plusieurs organisations internationales et néerlandaises dans le domaine du développement international en tant que consultant indépendant et contractuel à long terme. Il est spécialisé dans le renforcement des capacités, les méthodes de facilitation de groupe, la gestion participative du cycle de projet et le développement organisationnel. Il a élaboré et exécuté plusieurs programmes de formations sur ces sujets pour divers participants y compris le secteur public et les ONG.

Son travail lui a conduit en Ouganda, en Tanzanie, au Kenya, au Zimbabwe, en Afrique du Sud, aux USA et en Arménie.

Jouwert est partenaire de Facilicom Consult, une firme néerlandaise de consultation et de formation, il est membre individuel associé de ICA International (Bruxelles) et conseiller en renforcement des capacités de ICA-Zimbabwe. Jouwert est un formateur qualifié dans la Technologie de la Participation[®] (*Technology of Participation, ToP[®]*).

Notes

Notes
