

Évaluations de la société civile

Guide de l'utilisateur



The background of the page is a repeating pattern of stylized hands. Each hand is a simple silhouette with fingers spread, and they are arranged in a circular pattern to form a five-pointed star. The hands are light gray, and the pattern is consistent across the entire page.

Évaluations de la société civile

Guide de l'utilisateur

Évaluations De La Société Civile : Guide De L'utilisateur

Copyright © PNUD 2010. Tous droits réservés. Pour toute information concernant le bon usage de ce document, merci de contacter le Centre pour la gouvernance d'Oslo du PNUD

Couverture et mise en page par Keen Media Co., Ltd.
Traduction : Françoise Brodsky

Programme des Nations Unies pour le développement
Centre pour la gouvernance d'Oslo
Groupe de la gouvernance démocratique
Bureau des politiques de développement
Inkognitogata 37
0256 Oslo
Norvège

Division de la société civile
Bureau des partenariats
Two United Nations Plaza
DC2-2607
New York, NY 10017
États-Unis

Première édition – Novembre 2010

Avant-Propos

Les États considèrent de plus en plus souvent les organisations de la société civile (OSC) comme de précieux interlocuteurs pour débattre des politiques à mener et comme des intermédiaires indispensables pour favoriser la participation civique et la représentation des minorités dans les processus décisionnels. À l'heure actuelle, un certain nombre d'accords internationaux – comme la Déclaration de Paris et le Plan d'action d'Accra sur l'efficacité de l'aide – reconnaissent et soulignent le rôle pivot des OSC. Mais en même temps, des voix s'élèvent, et pas seulement du côté des pouvoirs publics, pour s'inquiéter des responsabilités des OSC et de leurs capacités à justifier de leurs résultats et à démontrer leur impact.

C'est pourquoi l'on constate une demande et un intérêt croissants pour des outils pratiques permettant d'évaluer leurs performances ainsi que leurs capacités à obtenir des résultats et à rendre compte à leurs mandants, et cela non seulement de la part des donateurs, des pouvoirs publics et des praticiens du développement mais aussi des OSC elles-mêmes, qu'il s'agisse de grandes organisations non gouvernementales internationales ou d'associations communautaires locales.

Avec la présente publication, intitulée « Évaluations de la société civile : Guide de l'utilisateur », le PNUD tente de répondre à cette demande accrue, en particulier pour les évaluations nationales ou celles conduites par les OSC. Il présente une analyse systématique et d'un abord aisé des outils d'évaluation de la société civile, des méthodologies utilisées et des sources d'information qui existent actuellement.

Depuis 2003, le Centre pour la gouvernance d'Oslo (PNUD) appuie des initiatives nationales visant à surveiller et mesurer la gouvernance, et le présent Guide de l'utilisateur fait partie d'une collection destinée à aider les usagers à s'y retrouver dans le paysage encombré des outils de mesures (voir le portail d'évaluation de la gouvernance : www.gaportal.org).

Pour le PNUD, la valeur et le succès éventuel de telles évaluations tiennent au fait qu'elles le soutiennent dans ses tentatives d'aider les citoyens et les OSC non seulement à réclamer des comptes aux pouvoirs publics mais aussi à s'interroger sur leur propre efficacité. En aidant à diagnostiquer les faiblesses de la société civile et de ses organisations, les évaluations permettent à celles-ci de s'améliorer et de devenir une force efficace participant à la création de systèmes de gouvernance responsables et réceptifs. Il ne s'agit que d'un facteur parmi d'autres, bien entendu : il y faut aussi un environnement habilitant qui protège une société civile robuste et l'encourage à dialoguer avec les autorités et à exercer des pressions en faveur des réformes.

La présente publication est le fruit d'une collaboration entre le Centre pour la gouvernance d'Oslo, qui gère le programme phare du PNUD sur les évaluations nationales de la gouvernance, et la Division de la société civile du Bureau des partenariats, qui aide les bureaux de pays à mettre en œuvre la stratégie mondiale du PNUD en matière de renforcement de la société civile et d'engagement civique.

Nous espérons que le présent guide fournira au lecteur les informations dont il a besoin sur les divers outils d'évaluation et sur les mérites et écueils éventuels de chacun. Nous serions aussi ravis que cette publication aide les OSC locales, nationales ou mondiales à créer des outils pérennes qui les aident à mieux rendre compte de leur action tout en jouant un rôle plus grand dans l'exigence de responsabilisation des systèmes nationaux de gouvernance.

Bjoern Forde

Directeur, Centre pour la gouvernance d'Oslo
Groupe de la gouvernance démocratique
Bureau des politiques de développement

Bharati Sadasivam

Directeur a.i.
Division de la société civile
Bureau des partenariats

Remerciements

Auteur

Sarah Repucci

Conseil éditorial

Beniam Gebrezghi

Marie Laberge

Joachim Nahem

Bharati Sadasivam

John Samuel

Remerciements

Nous tenons à remercier les collègues du PNUD qui nous ont communiqué leurs commentaires et observations : Sarah Lister, Paavani Reddy, Danae Issa (Centre pour la gouvernance d'Oslo), Ramaswamy Sudarshan (Centre régional de Bangkok), Myriam Mendez Montalvo (Groupe de la gouvernance démocratique), Chitose Noguchi, Magda Cavanna, Tsegaye Lemma (Groupe de renforcement des capacités, Bureau des politiques de développement), Ernesto Bautista and Charmaine Rodrigues (Centre Pacifique), Michaela Lednova and Vesna Ciprus (Centre régional de Bratislava), et Dagmar Schumacher (Volontaires des Nations Unies)

Bien qu'ils soient trop nombreux pour les nommer tous, nous voudrions exprimer nos sincères remerciements à tous nos partenaires pour leurs précieuses contributions : Megan Haddock (Johns Hopkins University), Jacob M. Mati (CIVICUS), Jeff Thindwa et Lauren Kunis (Banque mondiale), Eric Picard (USAID), Jacqueline Wood (ACDI), Mattias Jonsjo (ASDI), Michael Bergmann (AusAID), Elena Volpi (Commission européenne), Pamela Jawad (GTZ), Nabila Hamza (FFF), Douglas Rutzen (ICNL), and Juliana Tillema (Minnesota Council on Foundations) qui ont généreusement donné de leur temps, échangé des idées et proposé des outils supplémentaires pour ce guide.

En outre, le PNUD remercie ceux de ses partenaires – membres d'un gouvernement ou de la société civile – qui ont entrepris de suivre les conseils du présent Guide de l'utilisateur ou se sont engagés à appuyer des initiatives qui contribuent à une meilleure compréhension de la société civile.

Table des matières

Avant-Propos	4
Remerciements	6
Mode d'emploi du guide	8
Utilisateurs du guide	8
Critères de sélection des sources d'indicateurs pour le présent guide	8
Qu'est-ce que la société civile ?	9
1. Évaluation de la société civile	12
Qu'entend-on par évaluation de la société civile ?	12
Pourquoi avons-nous besoin d'évaluer la société civile ?	13
Comment les évaluations de la société civile ont-elles été utilisées jusqu'ici ?	17
2. Paysage actuel des outils d'évaluation	19
Évaluations du secteur de la société civile	19
Évaluations des OSC individuelles	24
3. Évaluations de la société civile : tendances actuelles	31
On constate un réel intérêt pour les évaluations de la société civile	31
Les auto-évaluations sont de plus en plus courantes	31
Les deux piliers de l'évaluation sont les capacités et l'interaction	31
Beaucoup d'évaluations n'ont pas besoin d'investissements majeurs.	34
Il est possible d'adapter les outils d'évaluation à des contextes spécifiques	36
On constate des progrès en ce qui concerne l'égalité des sexes et la pauvreté, mais il y a moyen de faire mieux	36
4. Évaluations externes de la société civile	38
Il y a une place pour les évaluations produites localement	39
Les résultats des évaluations pourraient être plus largement utilisés	40
Les évaluations sont rarement répétées pour comparer les résultats au fil du temps	40
La participation est insuffisante	41
Les évaluations abordent rarement la façon dont sont prises les décisions programmatisées	42
Recommandations pour concevoir des évaluations efficaces	42
Appropriation	43
Responsabilisation	43
Participation	43
Transparence	44
Mener une évaluation de la société civile	46
Comment choisir une méthode d'évaluation	46
Partir des méthodes d'évaluation actuelles	50
Surmonter les obstacles	51

Mode d'emploi du guide



Le guide comprend deux parties. La première offre des conseils génériques aux utilisateurs des évaluations de la société civile, exemples à l'appui, et elle propose les sections suivantes au lecteur :

1. Évaluer la société civile
2. Paysage actuel des outils d'évaluation
3. Tendances actuelles pour les évaluations de la société civile
4. Comment procéder à une évaluation de la société civile

La deuxième partie est un guide des sources, qui décrit de façon plus approfondie les méthodes que l'on trouve à l'heure actuelle pour conduire une évaluation de la société civile, avec résumé des méthodologies, quelques détails sur le contenu et ce que cela implique de les utiliser. Le guide couvre également les sources d'informations, c'est-à-dire des évaluations qui ont déjà été mises en œuvre et publiées. Cet inventaire des outils et méthodologies d'évaluation de la société civile donnera ainsi un aperçu mondial des approches en vigueur dans ce domaine. C'est une ressource que l'on pourra consulter pour créer de nouveaux outils ou adapter une méthode existante en fonction des besoins. Le Guide invite l'utilisateur à s'informer lui-même de ce qu'est une évaluation de la société civile et le prépare à en mener une de son propre chef. Toutes les méthodes citées dans la présente publication sont reprises dans le guide des sources, qui comprend également des informations de contact pour chacune d'elles.

Utilisateurs du guide

Le guide est destiné au non-spécialiste. Il n'est pas nécessaire d'avoir des connaissances étendues en la matière. D'ailleurs, la terminologie utilisée cherche à être la plus simple possible.

Il arrive qu'on ait recours aux statistiques ou à des techniques statistiques pour évaluer la société civile. La présente publication n'est pas un manuel de statistiques, cependant, et les discussions techniques n'y ont pas leur place. Nous ne proposons pas non plus de nouveaux indicateurs ou méthodes, car notre objectif est de recenser les sources actuelles.

Critères de sélection des sources d'indicateurs pour le présent guide

Le guide des sources qu'on trouvera dans la deuxième partie de la publication ne recense que les informations publiques. Cela veut dire que le lecteur aura le loisir de se rendre sur les sites Internet des éditeurs s'il veut plus d'informations. Nous avons inclus malgré tout certaines méthodes d'évaluation dont la méthodologie n'a pas été publiée dans son entièreté parce qu'elles offrent d'autres traits saillants.

Pour être incluses dans le présent guide, les sources d'indicateurs devaient répondre aux critères suivants :

- Elles ont été conçues pour évaluer directement les organisations de la société civile (OSC) en général ou les organisations non gouvernementales (ONG) en particulier. Les évaluations d'autres groupes issus de la société civile ou d'autres secteurs n'ont pas été retenues.
- Elles publient leur méthode ou leurs données.
- La méthode s'applique ou s'adapte à toute une gamme de contextes.
- On les trouve gratuitement sur Internet, dans une langue de grande diffusion.

Toutes les sources citées dans la première partie du présent ouvrage sont reprises dans le guide des sources. Mais pour certaines d'entre elles, les évaluations qu'elles proposent peuvent se révéler utiles dans un contexte particulier mais sans répondre pour autant à tous les critères cités ci-dessus. Si elles n'ont pas été rendues publiques ou qu'elles présentent une valeur ajoutée, elles sont reprises dans une liste ne comportant que les noms et les sites Internet.

Qu'est-ce que la société civile ?

Les agences de développement, les organisations internationales et les instituts de recherche définissent chacun la société civile à leur manière. Et les méthodes d'évaluation reprises dans le guide des sources n'en ont pas toutes la même conception. En ce qui concerne la présente publication, le terme « société civile » englobe toutes les définitions proposées ci-dessous et qu'on retrouve dans nombre de sources citées dans les pages qui suivent.

Définitions :

'Voice and Accountability for Human Development: A UNDP Global Strategy to Strengthen Civil Society and Civic Engagement', UNDP [Participation et responsabilisation pour le développement humain : Stratégie mondiale du PNUD pour renforcer la société civile et l'engagement civique]

« La société civile est une arène où se déroulent volontairement des actions collectives autour d'intérêts, d'objectifs et de valeurs communs, distincts de ceux de la famille, de l'État ou d'institutions à but lucratif. L'expression « société civile » englobe toute la gamme des organisations officielles ou informelles en dehors de l'État ou du marché, y compris les mouvements sociaux, les associations de bénévoles, les organisations associatives fondées sur la masse, les groupes religieux, les ONG et les organisations communautaires, ainsi que les communautés et citoyens agissant à titre individuel ou collectif.

'What Is Civil Society?', London School of Economics' [Qu'est-ce que la société civile ?]

« La société civile est le champ où l'action collective s'exerce sans coercition autour d'intérêts, d'objectifs et de valeurs communs. Ses formes institutionnelles diffèrent en théorie de celles de l'État, de la famille et du marché, même si en pratique, les lignes de démarcation entre État, société civile, famille et marché sont souvent complexes, brouillées et négociées. En général, la société civile englobe des espaces, des acteurs et des formes institutionnelles très divers et dont le degré de formalité, d'autonomie et de pouvoir est variable.

Civil Society : Definitions and Approaches' John Keane [Société civile : définitions et approches]

La société civile est le domaine de la vie sociale – échanges commerciaux, groupes caritatifs, clubs et associations bénévoles, églises indépendantes et maisons d'édition – séparé de façon institutionnelle des institutions étatiques territoriales.

'What the hell is civil society ?' Neera Chandhoke [C'est quoi, la société civile ?]

La société civile peut être définie comme cette partie de la société où des individus se retrouvent, en tant que citoyens détenteurs de droits, pour débattre et dialoguer sur des sujets touchant à la vie de la cité.

'Comparative Nonprofit Sector Project, Methodology and Data Sources', Johns Hopkins University Center for Civil Society Studies [Projet comparatif sur le secteur à but non lucratif, méthodologie et sources de données]

Une organisation de la société civile est une entité qui est :

- organisée, c-à-d relativement institutionnalisée
- privée, c-à-d institutionnellement séparée des pouvoirs publics
- ne distribuant pas de profits, c-à-d que les profits engrangés ne reviennent pas à ses propriétaires ou directeurs
- autonome, c-à-d équipée pour contrôler ses propres activités
- volontaire, c-à-d qu'elle implique une participation bénévole importante

Normes des OSC kenyanes (The Kenyan CSO Standards' Kenya PEN)

Les organisations de la société civile :

- ont pour moteur des valeurs reflétant le désir d'améliorer la vie
- comprennent une partie de bénévolat (p.ex. libre choix d'association, contributions volontaires de temps et d'argent)
- ont une gouvernance privée et indépendante
- sont à but non lucratif (p. ex. ne distribuent pas de dividendes au personnel et/ou actionnaires)
- ont des objectifs clairement définis et énoncés pour lesquels elles doivent rendre des comptes
- sont légalement constituées et ont une identité reconnue et conforme à la culture et aux traditions en vigueur dans le pays.

'Assessing the State of Civil Society: A Toolkit for the CIVICUS Civil Society Index (CSI)', CIVICUS [Évaluer la société civile : Boîte à outils pour l'indice de la société civile (ISC)]

La société civile est le champ – en dehors de la famille, de l'État et du marché – que font surgir les actions individuelles et collectives, les organisations et les institutions pour faire progresser des intérêts communs.

¹ www.lse.ac.uk/collections/CCS/what_is_civil_society.htm



1. Évaluation de la société civile

Qu'entend-on par évaluation de la société civile ?

Pour les besoins de la présente publication, l'évaluation de la société civile est définie comme un processus qui permet de comprendre et analyser le contexte et les dimensions organisationnelles des OSC en se fondant sur une série de principes, d'indicateurs et d'autres informations (voir Encadré 1). Ces évaluations peuvent se faire à l'initiative de divers acteurs, dont les pouvoirs publics, les donateurs, les chercheurs, les organisations intergouvernementales ou les réseaux et organisations de la société civile eux-mêmes (voir Encadré 2).

Les évaluations peuvent être soit générales et examiner les contextes et les espaces qu'occupe la société civile par rapport à l'État et au marché, soit spécifiques et se focaliser sur un de ses segments. Dans les pages qui suivent, nous nous limiterons à deux grandes catégories :

- les évaluations de l'ensemble du secteur de la société civile
- les évaluations d'OSC individuelles. Il s'agit ici soit d'évaluations *externes* conduites par des donateurs, une université, des organisations intergouvernementales, une autre OSC etc., soit d'*auto-évaluations*.

Les différences seront expliquées dans la section Paysage des outils d'évaluation aujourd'hui²

Le présent guide ne prend pas en compte les évaluations d'activités individuelles au sein de la société civile. Il exclut également les évaluations qui ne se préoccupent que de l'impact. Il se concentre plutôt sur les méthodes servant à évaluer plus largement l'environnement et les dimensions organisationnelles des OSC.³

Les évaluations de la société civile peuvent avoir des objectifs très divers en fonction des intérêts et du contexte dans lequel opèrent leurs utilisateurs. Par exemple, une OSC locale peut recourir à une auto-évaluation pour accroître sa crédibilité aux yeux de ses mandants. Le tableau 1 décrit les diverses raisons qui poussent différents acteurs à conduire une évaluation de la société civile.

Pourquoi avons-nous besoin d'évaluer la société civile ?

Il est important d'évaluer la société civile pour un certain nombre de raisons :

1. *Les évaluations permettent aux OSC d'améliorer leurs performances et de se prévaloir de leurs résultats.* Si les faiblesses du secteur des OSC n'apparaissent pas clairement, on ne peut y remédier. Les évaluations sont essentielles pour décider où apporter des améliorations,

² L'initiative Civic Driven Change [changement à l'initiative des citoyens] de l'International Institute of Social Studies offre une alternative à l'analyse traditionnelle de la société civile. Partant de la constatation que les États et les marchés, ainsi que les OSC, n'ont pas été capables de produire des changements, elle se focalise sur le rôle des citoyens au sein de la société civile. Elle analyse d'un œil critique les outils d'évaluation actuels, qu'elle estime incapables d'aller au-delà des OSC. Pour en savoir plus sur le changement à l'initiative des citoyens, voir <http://www.iss.nl/Portals/Civic-Driven-Change-Initiative>

³ Il est à noter que certaines des méthodes reprises dans le guide des sources s'efforcent d'évaluer plus largement la société civile, p. ex. en ne s'en tenant pas exclusivement aux OSC enregistrées. C'est pourquoi le guide se référera à ces méthodes comme des évaluations de la société civile et non des évaluations des OSC.

Encadré 1 : D'où viennent les normes?

Pour jauger la société civile, chaque méthode a ses propres normes, auxquelles elle est arrivée à sa manière. La plupart de ces évaluations (p. ex. le *Tableau récapitulatif de la législation sur les OSC*) s'inspirent d'un ensemble de normes internationales. Certaines (dont *l'Indice de la société civile*) ont été conçues en concertation avec les OSC elles-mêmes. D'autres (comme *l'Auto-évaluation de la responsabilisation*) partent du cadre juridique national. Chaque ensemble de normes peut être valable dans son propre contexte, tout dépendant des objectifs de la méthode.

Les théories sur la société civile et la façon de l'évaluer sont fréquemment remises en questions, surtout dans les pays dont l'histoire et la culture sont très différentes de l'Europe occidentale et de l'Amérique du Nord. Ainsi, le Dr Amani Kandil, directrice exécutive du Réseau arabe des ONG en Égypte, se demande si les concepts sur lesquels on se base pour évaluer la société civile conviennent à la région arabe : Il est [...] légitime de se demander si les concepts et théories (occidentaux) élaborés dans un contexte économique (capitaliste, libéral), politique (démocratique) et socioculturel précis (culture civique) sont aptes à rendre la réalité arabe.¹ Elle s'inquiète aussi du caractère étranger de telles idées et se demande si le fait qu'elles ne s'appliquent pas aisément n'a pas joué un rôle crucial dans la création d'une élite peu impliquée (voir Encadré 8).

La plupart des normes internationales ont été établies après consultations auprès de cultures extrêmement divergentes. Mais il est important de garder à l'esprit qu'un consensus universel, ça n'existe pas. En outre, la responsabilisation dépend de normes sociétales, qui définissent dans une certaine mesure les droits et responsabilités des OSC. Cela s'applique également à l'auto-réglementation (voir *Auto-évaluation des OSC* ci-dessous).

Tableau 1 : Objectifs d'une évaluation de la société civile pour l'organisation qui la met en place

Organisations chargées de la mise en œuvre	Objectifs
OSC locales	Améliorer sa crédibilité et sa légitimité aux yeux de ses mandants ou d'autres OSC, chercher à se faire homologuer, plaider pour le changement
OSC internationales	Faire œuvre de sensibilisation, forger des partenariats informés avec les OSC locales, plaider pour le changement
Donateurs et organisations intergouvernementales	prendre des décisions informées en matière de financement, suivre les résultats du projet, créer des partenariats stratégiques avec les OSC
Instituts universitaires et chercheurs	Comprendre le paysage, évaluer les tendances
Gouvernement et autres acteurs étatiques	Améliorer le dialogue avec la société civile sur des sujets comme l'élaboration des politiques et la prestation de services

Encadré 2 : Prendre les choses en main ?

En général, les évaluations de la société civile comprennent deux catégories : celles conduites par les OSC et les autres. Dans le second cas, les OSC restent malgré tout des parties prenantes clés qui peuvent être consultées, participer à la collecte des données ou jouer un rôle quelconque autre que directif.

Les donateurs restent les principaux promoteurs des évaluations de la société civile. Leurs évaluations couvrent les mêmes sujets que celles conduites par les OSC, mais reflètent davantage les priorités de la communauté internationale. Ils s'enquerront de la façon dont sont utilisés les biens donnés (comme des moustiquaires ou des médicaments) par exemple, ou ils voudront savoir si les jalons fixés par le conseil d'administration ou le législateur ont été atteints, mais ils se soucieront moins de la mission ou des objectifs des OSC. Il est arrivé dans des cas extrêmes qu'une évaluation conduite par un donateur dévore une partie des ressources de l'OSC et détourne l'attention des objectifs que celle-ci s'est fixés.ⁱ

Les méthodes des donateurs sont souvent moins transparentes (elles ne sont pas publiées) et découlent rarement d'un processus participatif. Les évaluations ouvertes et participatives conduites par les OSC elles-mêmes n'en acquièrent que plus de valeur.

D'autre part, les donateurs seront plus aptes que les OSC à prendre en compte des normes internationales comme les Objectifs du Millénaire pour le développement. Les évaluations conduites par les donateurs s'inquiètent de façon bien plus uniforme des questions liées à l'égalité des sexes (Objectif du Millénaire pour le développement 3) ou à la pauvreté (Objectif 1). De plus, comme elles disposent en général de fonds suffisants, elles sont souvent plus exhaustives.

En pratique, les évaluations conduites par les OSC constituent une bonne opportunité pour tirer des leçons du processus et s'en approprier les résultats (voir aussi *Recommandations pour concevoir des évaluations efficaces*). On peut en attendre une amélioration des performances et de l'impact. La participation des OSC aux évaluations est donc cruciale pour en assurer la pertinence, l'exactitude et la recevabilité. En outre, comme les OSC représentent souvent des groupes très divers au sein de la société, leurs évaluations ont de fortes chances de prendre en compte un large éventail d'intérêts.

i. Voir Lisa Jordan, 'Mechanisms for NGO Accountability' [Mécanismes pour une responsabilisation des ONG], étude réalisée pour le Global Public Policy Institute, 2005.

mais aussi pour que la société civile reste une force agissante. Les évaluations des OSC permettent de savoir comment sont prises les décisions programmatiques et si les préoccupations des bénéficiaires sont prises en compte lors de la conception et de la mise en œuvre des programmes. Elles permettent à l'organisation bénéficiaire d'améliorer sa planification et ses performances globales. Leurs conclusions peuvent servir de cadre de référence pour l'élaboration de futurs programmes et activités.

Les résultats permettent de répondre de manière scientifique aux questions du gouvernement et de la population sur les décisions programmatiques et l'utilisation des fonds. Les OSC éprouvent souvent des difficultés à montrer les résultats des activités mises en place et à prouver leur impact (voir Surmonter les obstacles ci-dessous). L'évaluation est un remède de première ligne face à des connaissances insuffisantes. Elle peut de

plus aider une OSC à vérifier si ses activités sont conformes à la mission qu'elle s'est fixée et améliorer ainsi son efficacité organisationnelle. Et puis les donateurs, qui suivent les projets et organisations qu'ils financent, préfèrent les bons résultats.

2. Les évaluations améliorent la responsabilisation et la gouvernance au sein des OSC et leur confèrent une plus grande légitimité.

Au cours des dernières décennies, les OSC ont considérablement augmenté en taille, en nombre, en importance et en influence.⁴ Cette croissance soulève des questions bien compréhensibles de légitimité, de transparence et de responsabilisation.

Les évaluations permettent aux OSC de se soumettre à un examen aussi rigoureux que celui qu'elles veulent imposer aux pouvoirs publics. Même si des faiblesses apparaissent, le fait même de mener et publier une évaluation confère à l'organisation une légitimité et une transparence accrues et améliore la perception qu'en a la population. Les programmes d'homologation de la société civile ont l'avantage supplémentaire d'accorder un label de qualité externe.

Ce type d'examen est important, car si des doutes planent sur la société civile, ils saperont les contributions très réelles que les OSC peuvent apporter à l'élaboration des politiques ou à la société. Si un donateur retire son appui financier suite à des allégations de corruption, l'OSC devra mettre fin à ses opérations. Si les autorités refusent d'écouter le plaidoyer d'une OSC sous prétexte que celle-ci n'a pas de vraie structure de gouvernance, c'est l'entièreté du programme qui peut être remis en cause. Un scandale ou des préjugés peuvent ternir la réputation d'une OSC alors qu'il suffit de révéler ses processus internes pour éliminer tout malentendu.

3. Le processus lui-même peut renforcer la société civile.

En apprenant à se servir d'une évaluation, l'OSC renforce ses capacités à faire des recherches et à les diffuser, ou à prendre des mesures factuelles. Les évaluations peuvent aussi renforcer les liens entre OSC et favoriser la coopération et le soutien mutuel.

En outre, si l'évaluation est menée par une OSC, c'est l'occasion pour elle de répondre à ses propres besoins en matière de suivi plutôt que de laisser cette tâche à d'autres, dont les objectifs et intérêts ne concordent pas nécessairement avec les siens. En procédant à une évaluation, l'OSC en apprendra plus long sur l'état de la société civile et la façon dont elle intervient dans la gouvernance et le développement du pays sans que cela menace son indépendance.

4. Les évaluations peuvent aider à améliorer les conditions de travail pour la société civile.

Évaluer l'environnement dans lequel fonctionne la société civile peut fournir des informations précieuses sur les obstacles extérieurs que peuvent rencontrer les OSC, tels qu'un soutien public faible ou un régime hostile. Les résultats s'avéreront utiles pour définir une stratégie visant à améliorer les conditions de travail des OSC et à renforcer les associations, ou pour faire œuvre de sensibilisation. D'ailleurs, pour les donateurs multilatéraux, il est intéressant de procéder à ce genre d'évaluation afin de déterminer les types d'intervention et de voir s'il y a une possibilité de forger des partenariats. Tout cela est conforme à la Déclaration de Paris, qui engage les donateurs à favoriser un environnement habilitant pour la société civile.

⁴ Par exemple, en 2007, les OSC géraient 12 à 15 milliards de dollars pour le développement et l'aide humanitaire, soit 12 à 15% du total de l'aide au développement à l'étranger cette année-là (Source : base de données du CAD-OCDE).

Comment les évaluations de la société civile ont-elles été utilisées jusqu'ici ?

Des évaluations de la société civile ont eu lieu partout dans le monde. Le tableau 2 présente certains des résultats.

Tableau 2 : Exemples de résultats obtenus lors d'une évaluation de la société civile

Pays	Résultats	Description
Japon	Modification de la législation	Les conclusions du <i>Projet comparatif du secteur à but non lucratif</i> de Johns Hopkins ont servi à promouvoir un projet de loi important sur le secteur non lucratif au Japon. Celui-ci a fourni un mécanisme pour que des organisations à but non lucratif non reconnues jusque-là puissent acquérir un statut juridique au Japon.
Jordanie	Renforcement des capacités de petites OSC par une OSC partenaire plus importante	L' <i>indice de la société civile CIVICUS</i> a repéré des faiblesses dans la structure et le fonctionnement des OSC. Suite à quoi, la Jordanie a mis sur pied un programme de formation pour renforcer les capacités des OSC et améliorer les performances des cadres comme du personnel. Le Centre de recherches Al Urdun Al Jadid a lancé le projet Journées d'étude pour influencer la politique publique, la formation des activistes, les partenariats et autres domaines essentiels à la bonne santé de la société civile.
Union européenne	Changement dans l'élaboration des politiques	La Commission européenne a déclaré 2011 Année européenne du volontariat, et ce pour répondre, en partie, aux conclusions du <i>Manuel des Institutions à but non lucratif</i> publié par l'Organisation des Nations Unies et Johns Hopkins. Des membres du parlement européen encouragent le bénévolat à titre personnel en se référant au manuel.
Mauritanie	Appui accru des donateurs aux OSC	Une cartographie de la société civile mauritanienne ² , financée par la Commission européenne, a découvert un certain nombre de faiblesses dans les OSC locales. Suite à cela, la Commission a lancé un programme de coopération bilatéral pour aider ces dernières.
Mongolie	Renforcement des capacités des OSC, partenariats État-OSC, processus décisionnel informé chez les donateurs, meilleure évaluation de la gouvernance	Fruit d'un processus participatif, l'évaluation ARVIN a permis d'informer et de renforcer les partisans d'un bon gouvernement au sein des OSC mongoles. Elle a aussi poussé les pouvoirs publics à dialoguer davantage avec la société civile, notamment par le biais de partenariats actifs entre les parlementaires et les OSC. Enfin, elle a nourri le processus décisionnel de la Banque mondiale et ses résultats ont servi à une évaluation ultérieure de la gouvernance. ³

Sources : Communications de l'auteur avec la Banque mondiale, la Commission européenne, l'université Johns Hopkins et CIVICUS, 2010. Rapport sur la contribution du bénévolat à la cohésion économique et sociale, Parlement européen, document de séance A6-0070/2008, 10 mars 2008.



2. Paysage actuel des outils d'évaluation

Les évaluations de la société civile se répartissent grosso modo en deux groupes, à l'heure actuelle : il y a celles qui visent à évaluer l'ensemble du secteur de la société civile et celles qui examinent les performances d'OSC individuelles. Dans chacun de ces groupes, on trouve toute une gamme de méthodes qui répondent à des besoins différents. On trouvera une version simplifiée du paysage des évaluations dans le diagramme ci-dessous (voir aussi l'explication du diagramme sous le titre « En partant des méthodes actuelles d'évaluation »). [le diagramme se trouve dans un document distinct.]

Évaluations du secteur de la société civile

Certaines évaluations visent le secteur de la société civile, c'est-à-dire l'ensemble des OSC. Elles examineront par exemple comment ces dernières fonctionnent dans une région donnée (comme les îles Pacifique). Ou alors elles se pencheront sur les capacités de toutes, leur engagement, leur gouvernance ou leur impact, le contexte juridique, les libertés fondamentales ou l'espace laissé à l'action politique et sociale.

Les évaluations de la société civile peuvent s'inscrire dans le cadre d'un examen plus large de la gouvernance⁵ ou s'occuper exclusivement des OSC.

Évaluation de la société civile dans le cadre d'un examen plus large de la gouvernance

La plupart des évaluations de la gouvernance comprennent un examen de la société civile, le dynamisme de cette dernière étant garant de tout système démocratique. Il est donc utile d'évaluer l'une en même temps que l'autre pour comprendre la société civile dans le contexte plus large de la gouvernance.

Parmi les évaluations de la gouvernance comprenant un pilier société civile, citons *l'Indice de transformation Bertelsmann*, *Pays à la croisée des chemins* de Freedom House et *Évaluation mondiale de la gouvernance* d'ODI.

D'autres se focalisent sur un élément précis. Par exemple, les *Indicateurs de l'intégrité* de Global Integrity se concentrent sur la corruption. Le *Cadre d'évaluation de la démocratie* d'IDEA International comme *l'Auditoria Ciudadana d'Estado de la Nacion* étudient la démocratie.

Pour éviter le double emploi, il est nécessaire de repérer les synergies qui existent entre les évaluations de la société civile et celles, plus larges, de la gouvernance. Un examen bien étayé de la société civile fournira des informations détaillées qui s'avéreront utiles pour étudier la gouvernance, ce que les évaluations plus larges sont souvent incapables de faire.⁶ La plupart

⁵ Les évaluations de la gouvernance étudient le système de valeurs, les politiques et institutions qui permettent à une société de gérer ses affaires économiques, politiques et sociales à travers les interactions entre et au sein de l'État, de la société civile et du secteur privé. (Voir aussi « Indicateurs de la gouvernance du PNUD : Guide de l'utilisateur »).

⁶ Auditoria Ciudadana d'Estado de la Nacion mérite une mention spéciale, car c'est la seule source décrite ici qui ne se contente pas d'un bref examen de la société civile dans le cadre d'une méthode abordant des questions de gouvernance plus larges.

des évaluations de la gouvernance s'occupent exclusivement du contexte dans lequel les OSC opèrent et non de leurs réalisations. C'est pourquoi celles de la société civile comblent une lacune importante en mesurant d'autres dimensions clés : capacités, engagement, gouvernance (interne) et impact. Une évaluation de grande envergure de la société civile peut donc donner des informations plus fournies et plus nuancées sur la gouvernance. De même, si un examen de la gouvernance conclut à la faiblesse de la société civile, il devient particulièrement important de procéder à une évaluation approfondie de cette dernière.

D'autre part, les évaluations de la société civile ne sont pas toujours d'une grande utilité si elle sont prises isolément. Les capacités, l'engagement, la gouvernance interne et l'impact d'une OSC sont tous influencés par des aspects de la gouvernance tels que le système politique, les libertés fondamentales (association, parole, information) et l'état de droit. Aussi les résultats d'une évaluation de la gouvernance peuvent-ils s'ajouter à ceux de la société civile pour arriver à une meilleure compréhension et élaborer un plan d'action. En fin de compte, il est nécessaire d'évaluer tant les pouvoirs publics que les OSC pour mieux jauger des performances globales.⁷

Il arrive que les évaluations de la gouvernance présentent de grosses difficultés, surtout dans les pays à structure autoritaire. Dans de tels cas, on peut assortir les évaluations de la société civile d'une autre étude, par exemple sur la pauvreté.

Évaluation du secteur de la société civile indépendamment de la gouvernance

Les méthodes qui se focalisent sur les OSC d'un pays ou d'une région donnent souvent de procéder à une analyse plus approfondie que les évaluations de la gouvernance. L'encadré 3 examine de plus près l'*Indice de la société civile* de CIVICUS et l'encadré 4 le *Manuel sur les institutions sans but lucratif dans le système de comptabilité nationale* publié par la Division de statistique des Nations Unies et l'université Johns Hopkins. D'autres outils sont présentés ci-dessous.

Le *Tableau récapitulatif de la législation sur les OSC* de l'International Center for Not-for-Profit Law (ICNL) étudie le cadre juridique dans lequel opère la société civile. Basée sur les bonnes pratiques internationales, cette méthode est d'une utilisation aisée mais c'est l'une des rares qui examinent seulement le cadre juridique et non la pratique sur le terrain. Autre exemple, la *Voix des ménages pauvres*, du CIET, a été conçue après une catastrophe humanitaire au Nicaragua. Plutôt que d'étudier la riposte d'ensemble ou des activités spécifiques, elle évalue comment le secteur des OSC a réagi au désastre.

Citons aussi *Évaluation de l'expression et de la responsabilisation des citoyens* de l'Overseas Development Institute (ODI), qui analyse les contextes socio-économiques qui poussent les citoyens à exprimer ou non leur point de vue ainsi que les capacités et la volonté d'y répondre des fonctionnaires publics. La méthode couvre les acteurs étatique et non étatiques, en mettant l'accent sur les mesures que peuvent prendre les donateurs. Ainsi, la section sur l'évaluation des opportunités et des obstacles comprend un passage sur les points d'entrée permettant aux donateurs d'intervenir et les nouveaux domaines où ils peuvent s'impliquer. Un tableau distinct recense les domaines où des changements sont possibles et les critères/indicateurs pouvant servir de points de référence.

⁷ Il est à noter que les évaluations de la gouvernance entrent pour la plupart dans la catégorie des « sources d'information » dans la présente publication. Il se peut que la méthode complète soit brevetée et ne soit pas dans le domaine public. La seule méthode d'évaluation de la gouvernance publiée reprise dans le guide, c'est le Cadre d'évaluation de la démocratie d'IDEA International.

Encadré 3 : Indice de la société civile CIVICUS¹

L'indice de la société civile (ISC) de CIVICUS est l'une des méthodes les plus connues dans le paysage actuel des évaluations de la société civile. Il couvre une bonne partie du monde (c'est sans doute l'évaluation de la société civile la plus largement employée). Son caractère très complet et sa couverture très large n'y sont sans doute pas étrangers. La première édition de l'ISC couvrait 49 pays et territoires. Les résultats de la deuxième phase seront publiés en 2011.

Sa plus grande force réside dans son ampleur : il permet une évaluation complète de tous les aspects majeurs de la société civile. La méthode couvre cinq facteurs : engagement civique, niveau d'organisation, pratique des valeurs, perception de l'impact et environnement. De tous les outils étudiés dans le guide des sources ci-dessous, l'ISC est le seul qui reprend ces cinq dimensions. Il a aussi une large portée géographique.

Ce qui le caractérise également, c'est sa profondeur. Evitant un examen superficiel, l'ISC a recours à de multiples indicateurs et s'efforce de faire une évaluation globale. Il examine 27 sous-dimensions, et ce par différentes méthodes – enquêtes, groupes d'étude et analyses. Il comporte un classement pour permettre les comparaisons et des rapports pour le contexte et les nuances.

La collecte et la systématisation des informations sur la société civile représentent l'une des grandes réussites de l'ISC. Avant cela, on ne disposait que de connaissances éparses sur le sujet. Il était difficile de dégager des tendances ou d'encourager les collaborations. L'ISC ayant été utilisé dans tant de contextes différents, une compréhension commune de la société civile en a émergé chez les décideurs politiques, les activistes et les chercheurs. Il a mobilisé l'appui des donateurs en faveur d'une programmation destinée à la société civile, il a suscité des dialogues sur les politiques nationales et nourri des stratégies nationales sur la société civile, et il a créé un environnement habilitant pour la participation civique.

L'ISC est une méthode créée par et pour la société civile. Une équipe de représentants de cette dernière dirige le processus et les informations sont fournies par d'autres OSC au cours d'ateliers ou d'enquêtes. C'est aussi une des rares méthodes conduites par des OSC à couvrir le secteur de la société civile tout entier.

Sa plus grande faiblesse découle de son plus grand avantage : c'est une méthode si complète qu'elle est compliquée à mettre en œuvre, car elle demande du temps et des ressources importantes. C'est sans doute pour cette raison qu'elle n'est pas utilisée plus souvent ni dans un nombre plus grand de pays. Il faut dire aussi que l'outil ne convient pas à tous les contextes. Il donne la priorité à la comparabilité plutôt qu'à l'adaptation, et si l'édition 2011 fait une place plus grande aux modifications méthodologiques, elle contient toujours des dispositions qui ne répondent pas à une multitude de besoins et de priorités à travers le monde. Ainsi, les pays qui souhaitent étudier un seul aspect en profondeur ou lier l'examen de la société civile à la méthode d'évaluation de la gouvernance qu'ils sont justement en train de mettre en place choisiront une méthode alternative. De plus, l'ISC est mis en place dans plusieurs pays en même temps, dans le cadre d'une initiative internationale dont le calendrier peut ne pas convenir en fonction de considérations locales.

Afin de préserver les normes internationales ainsi qu'une certaine unité au sein du projet, CIVICUS a quelque peu sacrifié l'appropriation par les parties prenantes lors de ses évaluations locales de la société civile. Il n'a donc pas toujours la portée souhaitée. Les OSC directement impliquées pourront tirer des leçons du processus et promouvoir le changement, mais l'impact sur les autres OSC ou les décideurs du pays risque d'être limité. De plus, sa mise en place demande un niveau de ressources trop important pour être maintenue longtemps, avec pour résultat des recommandations jamais mises à profit et des conclusions qui ne se traduisent par aucune mesure concrète.

1. Évaluer l'état de la société civile : une boîte à outils pour l'indice de la société civile CIVICUS (ISC), CIVICUS, 2008

Encadré 4 : Manuel sur les Institutions sans but lucratif dans le système de comptabilité nationale

Le *Manuel sur les Institutions sans but lucratif dans le système de comptabilité nationale*, fruit d'une collaboration entre la Division de statistique des Nations Unies et le Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, vise à inclure davantage les OSC et le bénévolat dans la compilation des statistiques officielles. Il aide à générer des données statistiques sur ces associations et à produire un indicateur quantitatif unique très important sur le secteur de la société civile. Il guide l'utilisateur qui commence par classer les organisations existantes puis les traduit en chiffre (montant de leur financement, valeur du travail bénévole accompli, voire satisfaction des bénéficiaires).

Le manuel a pour principal atout qu'il traite d'un domaine crucial et pourtant négligé des évaluations de la société civile, à savoir les directives internationales pour la création de comptes économiques et de rapports statistiques sur les organisations de la société civile. Dans bien des pays, les bureaux de statistique relevant de l'administration publique n'enregistrent que peu ou pas d'informations sur les OSC. C'est donc un secteur difficile à évaluer et qui, de ce fait, a du mal à attirer l'attention des donateurs et des décideurs politiques. En permettant de mesurer la société civile, par exemple en tant que portion du PIB, les rapports statistiques tels qu'ils sont présentés dans le manuel (ainsi que dans une publication parallèle, le *Manuel de l'Organisation internationale du Travail sur la mesure du bénévolat*), en démontrent la solidité. Enfin, le manuel représente une source officielle d'informations sur le secteur, laquelle peut être mise à jour régulièrement.

En dépit de son caractère technique, le manuel a été conçu pour être systématique et complet. C'est un document de plus de 300 pages qui comprend une documentation impressionnante sur la manière de mener les évaluations. En outre, la méthode est divisée en phases, pour que l'utilisateur puisse choisir lesquelles appliquer en fonction de ses ressources. Le programme des Volontaires des Nations Unies et Johns Hopkins ont aidé des bureaux de statistique nationaux afin qu'ils puissent utiliser le manuel au Brésil, en Inde, au Kirghizistan, au Mozambique et aux Philippines.

Le manuel est indéniablement destiné à des spécialistes, et principalement à des statisticiens travaillant pour un bureau national de statistique. Cela veut dire qu'il cible un nombre restreint d'utilisateurs et qu'on ne peut l'adapter facilement à d'autres contextes. Ça ne l'a pas empêché d'avoir un impact : en 2008, le Parlement européen a adopté une loi exhortant tous les États Membres de l'UE à se servir de cet outil, afin de pouvoir tenir compte des organisations à but non lucratif dans l'élaboration des politiques (voir Comment les évaluations de la société civile sont-elles utilisées ? ci-dessus). Il est rare de voir une méthode d'évaluation bénéficier d'une telle reconnaissance au niveau international.

Évaluations des OSC individuelles

Parmi les évaluations il y a celles qui mesurent l'ensemble du secteur de la société civile et celles qui n'examinent qu'une OSC (ou un petit groupe d'OSC présélectionnées). Ces dernières couvrent les capacités internes, l'impact du programme, les interactions avec les bénéficiaires, la responsabilisation et autres éléments de la gouvernance interne. Elles abordent aussi le contexte juridique et politique, tout comme le font les évaluations du secteur de la société civile.

Certaines des évaluations qui figurent dans le deuxième groupe sont conçues comme des auto-évaluations faites par l'OSC elle-même, alors que d'autres sont externes et menées

par les pouvoirs publics, les donateurs, des chercheurs universitaires, des organisations intergouvernementales ou d'autres organisations de la société civile. Notons que certaines méthodes comprennent un élément quantitatif alors que d'autres ne sont que qualitatives, comme nous le résumons ci-dessous.

Méthodes d'évaluation quantitatives

Une évaluation peut comprendre des éléments quantitatifs, et ce pour diverses raisons. Les indicateurs numériques permettent d'établir des comparaisons entre plusieurs cibles ou au fil du temps. Il est parfois plus facile de se référer à des chiffres qu'à des descriptions qualitatives et certains usagers, comme les médias ou les donateurs, y sont favorables. Cependant, il est souvent plus facile de rédiger un rapport descriptif fidèle que de calculer des valeurs numériques, car la narration permet l'élaboration et les chiffres en rebutent plus d'un. C'est pourquoi on trouve plus de méthodes qualitatives que quantitatives.

La plupart des sources d'informations reprises dans la dernière partie de la présente publication comprennent un élément quantitatif, alors que c'est plus rarement le cas pour les méthodes d'évaluation. C'est sans doute parce qu'il est difficile de garantir le maintien de la qualité lorsqu'une méthode quantitative est mise à la disposition du public ou qu'on peut douter de l'intérêt de créer une telle méthode à l'intention de personnes n'ayant aucune expertise en la matière. Sans oublier que les informations ne sont pas toutes quantifiables.

Les méthodes qui génèrent des chiffres sont très variées. Certaines se servent d'un classement de 1 à 3 ou de 1 à 5, comme *La Transparencia y la Rendición de Cuentas* de l'Observatorio del Tercer Sector. Le POET va même plus loin, avec des feuilles de calcul statistique et des instructions détaillées assorties d'exemples. Cet outil a pour principal souci de générer des données d'une bonne tenue statistique, objectif ambitieux qui est en grande partie atteint tant la méthode est complète. Il s'efforce aussi d'utiliser les conclusions pour élaborer un plan d'action.

Enfin, il existe des indicateurs non quantitatifs mais qu'il est possible d'adapter. Par exemple, on peut modifier les questions oui/non du *Guide des fondamentaux de la gouvernance des ONG* de PCNC (voir Encadré 7) pour en tirer un classement quantitatif.

Évaluations externes de la société civile

Les acteurs intéressés par une évaluation individuelle des OSC sont très divers et comprennent notamment des chercheurs universitaires et des organisations intergouvernementales. Les plus fréquents sont les donateurs, qui financent les activités de l'OSC concernée, ou d'autres OSC plus importantes, voire internationales, qui essaient d'en faire profiter leurs collègues locaux.

Citons par exemple la boîte à outils de l'*Audit social* élaborée par le Centre for Good Governance d'Hyderabad (Inde). Un audit social est une façon d'évaluer l'impact d'une organisation en consultant ceux à qui ses activités sont destinées au lieu d'« experts » extérieurs. C'est un type d'enquête d'opinion qui recueille les points de vue de certains des individus les moins représentés au sein de la société. On l'utilise traditionnellement pour savoir ce que pensent les destinataires des services afin d'évaluer les performances de la collectivité locale et en particulier ses prestations de services.

Le Centre for Good Governance permet de se servir de l'audit social comme d'une évaluation de la société civile grâce à une boîte à outils conçue tant pour les administrations publiques que pour les organisations communautaires et les OSC. Non seulement celle-ci donne, et c'est rare, le point de vue des « citoyens » sur les performances de l'OSC, mais les données

de l'enquête sont plus malléables qu'une analyse traditionnelle faite par des spécialistes : les résultats peuvent être ventilés de diverses manières, par genre ou milieu économique par exemple. La Financial Management Service Foundation a également mis au point une méthode d'audit social pour ONG, mais elle est payante et assortie de services-conseils. D'autres grandes ONG internationales comme Action Aid ont eu recours à des audits sociaux pour permettre au grand public de mesurer leurs performances et pour s'améliorer du point de vue de la responsabilisation et de la transparence.

Le Centre for Philanthropy, au Pakistan, procède à des évaluations dans le cadre de son processus d'homologation des OSC. La méthode a été publiée et comprend un classement pour chacune des normes évaluées. Le *Rapport mondial sur la responsabilisation* de One World Trust évalue une série d'OSC internationales, d'autres organisations internationales et le secteur privé. Ce genre d'évaluation transversale est plutôt rare. One World Trust procède lui-même à l'évaluation, mais invite les organisations ciblées à échanger des informations pour arriver à un processus plus inclusif.

Encadré 5 : Évaluations dans des environnements difficiles

Deux des évaluations reprises dans le présent guide s'adressent plus particulièrement à des OSC travaillant dans un environnement politique difficile : *Cartographie et Évaluation des capacités des organisations de la société civile au Darfour* du PNUD Soudan, et *Cartographie des organisations non gouvernementales palestiniennes* de l'Institut palestinien de recherches en politique économique (Mas). Les deux méthodes examinent des OSC qui se trouvent dans la position inhabituelle de prester des services en l'absence d'un appareil d'État fonctionnel – ce qui demande un traitement à part pour l'évaluation. La récolte de données rencontre aussi des obstacles propres à cet environnement, qu'une adaptation méthodologique permet de surmonter.

Le contexte du Darfour est d'une grande complexité, comme le détaille *Cartographie et Évaluation des capacités des organisations de la société civile au Darfour* : zones où les conflits se poursuivent, camps pour déplacés de l'intérieur, zones rurales reculées et territoires tenus par les rebelles. Le document demande, par exemple, si les OSC participent à la consolidation de la paix et la résolution des conflits. Il a fallu limiter la collecte des données, car la situation sécuritaire s'est détériorée après la publication des termes de référence.

La *Cartographie des organisations non gouvernementales palestiniennes* aborde les problèmes que pose une situation de conflit dans des territoires occupés. Par exemple, la méthode a enquêté auprès des ONG sur les modifications de programmes, de stratégies et d'objectifs résultant de la deuxième Intifada. Elle s'interroge sur l'impact des restrictions imposées par l'occupation et sur le rôle singulier des ONG dans le développement des territoires occupés. L'étude s'est heurtée à l'impossibilité de toucher toutes les ONG ciblées, surtout dans la Bande de Gaza.

Il est à noter qu'en dépit de certains détails liés au contexte, ces méthodes pourraient être appliquées en grande partie dans n'importe quel pays. Par conséquent, même si certains aspects méthodologiques diffèrent dans les environnements difficiles, les traits fondamentaux à évaluer au sein de la société civile restent les mêmes.

Beaucoup d'évaluations de la société civile conduites par les donateurs sont des documents internes qui servent à juger des possibilités de partenariat pour la mise en œuvre de projets. Même lorsqu'elles sont publiées, ces méthodes sont rarement destinées au grand public. Le *Guide d'évaluation organisationnelle* de l'ACDI est une exception : c'est un outil conçu pour que n'importe quelle organisation puisse s'en servir. Même s'il reflète les priorités du donateur, il a été conçu en consultation avec la société civile. Il insiste sur les résultats et aide les utilisateurs à traduire les conclusions de l'évaluation en mesures concrètes.

Les évaluations externes de la société civile conçues pour des environnements politiquement difficiles sont reprises dans l'encadré 5.

Auto-évaluation des OSC

L'auto-évaluation donne à l'OSC qui l'entreprend l'occasion de prendre l'initiative, de juger de ses propres performances et d'initier des changements utiles. Elle démontre sa volonté de proposer une programmation responsable. Elle permet aussi à l'OSC de choisir l'évaluation qui lui convient le mieux, au lieu de laisser un autre groupe, peut-être plus puissant, décider de son agenda. De plus, l'auto-évaluation est indispensable à l'autoréglementation du secteur de la société civile, par laquelle les OSC s'efforcent de définir et respecter des normes strictes pour leurs propres opérations. L'autoréglementation améliore les performances des OSC et la façon dont elles sont perçues.

Encadré 6 : Responsabilisation de la société civile : principes et pratiques

One World Trust, une OSC qui a son siège au R.-U., a créé *Responsabilisation de la société civile*, une série de boîtes à outils qui permettent de recenser les bonnes pratiques et les faiblesses des principes de responsabilisation des OSC et qui proposent des outils pratiques pour permettre à ces associations de mieux rendre compte de leurs activités quotidiennes. Chacune de ces boîtes à outils a été créée pour une région ou un pays précis au départ d'un cadre commun. One World Trust a engagé des OSC locales partenaires pour prendre le processus d'élaboration en main, tout en impliquant une série de parties prenantes. Il existe des boîtes à outils pour le Belize, l'Inde, l'Ouganda et la région Pacifique.

Certaines évaluations constituent un but en soi : la mise en œuvre sert d'apprentissage et les résultats finaux sont gardés en réserve pour être utilisés au moment propice. Mais la collection *Responsabilisation de la société civile* a été conçue, elle, pour que l'évaluation apporte des changements. Le processus lui-même ne dure pas longtemps, mais il est livré avec une documentation importante suggérant les mesures à prendre pour chacune des réponses données. On y trouve par exemple des conseils sur la manière de convaincre les membres d'un consortium d'OSC de se prêter à des consultations s'ils sont trop occupés pour être activement impliqués dans la théorie et la stratégie. Il y a aussi des outils pour toute une série d'activités allant des rapports financiers à la participation des bénéficiaires à des formations ou des groupes de réflexion.

Même si chaque boîte à outils a été conçue pour une région ou un pays précis, le cadre commun permet d'établir des comparaisons entre pays. En outre, elles devraient pouvoir s'adapter facilement à d'autres pays ou régions.

Responsabilisation de la société civile est une méthode purement qualitative et ne produit pas de statistiques, qui pourraient être plus parlantes qu'un rapport descriptif. Depuis son lancement au printemps 2010, elle n'a pas encore prouvé son impact.

Il existe de nombreuses méthodes d'auto-évaluation pour les OSC et elles couvrent une vaste gamme d'objectifs. Par exemple, le NGO Manager a créé un *Outil d'évaluation organisationnelle* dans le but précis d'aider les ONG à améliorer leurs performances. Il s'agit de procéder à une analyse SWOT (acronyme anglais pour forces, faiblesses, possibilités et menaces) pour chacune des questions que pose cette méthode très connue de planification stratégique, afin de préparer l'utilisateur à réagir sur chaque point. Il existe un autre outil qui se focalise sur les résultats : *Responsabilisation de la société civile : principes et pratiques* de One World Trust (voir Encadré 6).

Il y a un autre type de méthode qui s'attache plutôt au respect de normes. Nous entendons par là le grand nombre de processus d'homologation qui existent pour les OSC, mais en nous limitant à ceux qui comprennent une méthode d'auto-évaluation. Par exemple, au Kenya, le Poverty Eradication Network (PEN) a lancé une initiative collective pour élaborer un ensemble de « normes idéales » durables. Il y a ajouté un outil d'auto-évaluation (*Normes OSC du Kenya*), qui sert à mesurer les performances des OSC par rapport à celles-ci. Il offre aussi des services consultatifs et de gestion, entre autres pour aider les OSC à satisfaire à ces critères. Le Philippine Council for NGO Certification (PCNC) propose des services similaires (voir Encadré 7). Le *Manuel de conformité* de la World Association of Non-Governmental Organizations (WANGO) n'offre pas de services consultatifs ; il donne aux associations la possibilité d'évaluer si leurs actions sont conformes au *Code d'éthique et de conduite des ONG*. Celui-ci a été mis au point par un comité mondial de dirigeants d'ONG s'inspirant des codes existants. Le *Manuel de conformité* constitue le fondement du processus d'auto-homologation.⁸

La Global Reporting Initiative (GRI), qui bénéficie d'un certain prestige dans le monde des affaires, a publié *Lignes directrices pour le reporting développement durable*, qu'elle a ensuite adapté pour les ONG. Ces organisations peuvent dès lors s'auto-évaluer par rapport à des normes comparables à celles qu'utilisent les grandes entreprises en matière de droits de l'homme, de travail et d'environnement. La réputation mondiale de la GRI fait que les ONG participantes se retrouvent en très bonne compagnie, notamment avec des entreprises figurant sur la liste Fortune 500, mais tout le monde n'est pas convaincu de son impact.

Il existe une toute autre approche pour les normes : l'homologation par les donateurs. AusAID a mis au point un processus d'homologation des ONG qui s'adressent à lui pour obtenir des fonds. Il comprend une auto-évaluation (le *Tableau des critères d'accréditation des ONG*) suivie d'un examen externe.

Enfin, il existe des auto-évaluations qui se distinguent par leur facilité d'emploi. Même s'ils couvrent parfois les mêmes sujets que les autres méthodes, ces outils sont plus particulièrement destinés à ceux qui en sont à leur première expérience ou qui ont besoin d'explications supplémentaires. Citons en exemple, *La Transparencia y la Rendicion de Cuentas* de l'Observatorio del Tercer Sector, qui aide les conseils d'administration des OSC à incorporer des mesures destinées à les rendre plus transparents, et *Herramienta de Autoevaluacion* de HelpArgentina, qui aborde la gouvernance interne. Toutes deux ont simplifié leur approche et il n'est pas nécessaire d'avoir une grande expérience en matière d'évaluation pour s'en servir. L'*Herramienta* génère automatiquement un classement simple et des comparaisons, une fois qu'on a terminé l'évaluation sur le site Internet d'HelpArgentina, ce qui simplifie encore le processus d'évaluation.

⁸ One World Trust a mis au point une base de données fort utile sur les initiatives auto-réglementées. On le trouvera à l'adresse suivante : www.oneworldtrust.org/csoproject/

Encadré 7 : Guide des fondamentaux de la gouvernance des ONG, PCNC

Le Philippine Council for NGO Certification (PCNC) est une OSC qui a principalement pour fonction d'homologuer les ONG. C'est dans ce but qu'il a publié un *Guide des fondamentaux de la gouvernance des ONG*. Celui-ci a été conçu pour aider les associations à améliorer leur gestion. Il est destiné aux petites ONG fondées récemment, quoique d'autres organisations peuvent également en tirer profit. Son format est celui d'un manuel, avec des définitions et autres informations utiles dans les marges et un espace blanc en fin de chapitre pour prendre des notes. Cela le rend donc très accessible aux organisations qui n'ont encore jamais mené d'évaluations.

Le guide est livré avec un processus d'homologation facultatif proposé par le PCNC. L'homologation permet à de petites OSC de mieux se faire connaître, d'acquérir une certaine crédibilité et d'améliorer leur accès aux donateurs et autres publics ciblés. De plus, une homologation du PCNC permet aux organisations locales d'obtenir une exemption fiscale pour les dons.

Le manuel ne respecte pas les principes de bonnes pratiques internationales comme d'avoir recours à un processus participatif pour élaborer la méthode ou d'insérer des questions sur les problèmes de pauvreté ou d'égalité des sexes. Il reflète des priorités locales différentes, mais cela veut dire que les OSC appliquant la méthode préconisée risquent d'évacuer ces aspects fondamentaux. Il a été conçu pour les Philippines et si on l'adapte à d'autres contextes nationaux, il serait bon de rajouter ces problématiques. Le guide du PCNC n'en reste pas moins l'une des méthodes d'évaluation locales les plus largement utilisées et citées.



3. Évaluations de la société civile : tendances actuelles

Si l'on examine le paysage actuel des évaluations de la société civile, on peut en dégager un certain nombre de tendances.

On constate un réel intérêt pour les évaluations de la société civile

Au cours des dix dernières années, des méthodes nouvelles et innovantes sont apparues avec régularité. Comme le montre le Tableau 1 [document séparé], les années de publication des méthodes d'évaluation de la société civile reprises dans le guide des sources se suivent à de courts intervalles depuis l'an 2000 et des sources d'information ont paru avec la même constance tout au long de cette période. L'intérêt que suscitent les évaluations de la société civile ne s'est donc pas atténué au fil des ans, pas plus que le désir de créer et publier de nouvelles méthodes. C'est un reflet de la place grandissante qu'occupent la responsabilisation et le renforcement de la société civile, comme décrit plus haut (« Pourquoi avons-nous besoin d'évaluer la société civile ? »).

Les auto-évaluations sont de plus en plus courantes

Le plus souvent, ce sont les donateurs qui se chargent d'étudier la société civile. Mais les évaluations conduites par les OSC elles-mêmes deviennent non seulement plus courantes mais plus faciles à mettre en place. C'est imputable, entre autres, à l'abondance des méthodes d'auto-évaluation qui permet à chacune de faire son choix et de mener son évaluation comme elle l'entend. Des méthodes comme *La Transparencia y la Rendicion de Cuentas* de l'Observatorio del Tercer Sector, *Responsabilisation de la société civile* de One World Trust et *Lignes directrices pour le reporting développement durable pour les ONG* de la GRI datent toutes de la période 2007-2009. Face à l'attention croissante dont les OSC font l'objet, la tendance est aussi aux normes calquées sur les bonnes pratiques comme celles élaborées par le PEN au Kenya. Tout cela s'ajoute aux évaluations menées par les OSC sans être des auto-évaluations, comme l'ISC. Même les outils mis en place par les donateurs accordent une place importante à l'interaction avec l'objet de l'évaluation et incluent les OSC dans le processus de récolte des données (voir Encadré 8).

Les deux piliers de l'évaluation sont les capacités et l'interaction

La présente publication retient cinq des dimensions couvertes par les méthodes d'évaluation ; capacités, engagement, environnement, gouvernance et impact (voir Encadré 9). Le guide des sources explique plus en détails en quoi elles diffèrent les unes des autres. Les aspects égalité des sexes et pauvreté sont également cités s'ils font partie intégrante de la méthode (voir Encadré 10).

Il existe toute une série de méthodes qui couvrent l'ensemble de ces sujets, mais certains retiennent plus l'attention que d'autres. Ainsi, les évaluations de la société civile ont plutôt

Encadré 8 : Évaluations participatives

Une large participation des principales parties prenantes est cruciale pour toute bonne évaluation de la société civile, à savoir une évaluation que les OSC jugeront bien faite et légitime et qui répondra à leurs besoins. Les activités de la société civile sont tellement variées qu'on ne peut les comprendre correctement sans impliquer un large éventail d'acteurs. De plus, la participation facilite l'appropriation des résultats, laquelle est essentielle pour susciter des changements positifs.

Dans l'ensemble, les évaluations actuelles sont hautement participatives, ce qui veut dire qu'elles recommandent de dialoguer avec toute une gamme d'acteurs lors des multiples étapes du processus. Il est encourageant de voir que c'est ce que font presque toutes les méthodes reprises dans le guide des sources au stade de la collecte de données (au lieu de se fier aux perceptions de personnes extérieures). Que l'évaluation soit le fait d'une OSC ou non, la constatation reste valable et représente une amélioration par rapport aux méthodes antérieures fondées sur l'avis d'experts. Autre tendance positive : nombre de ces méthodes se sont montrées tout aussi participatives au stade du développement puisqu'elles ont consulté des groupes très divers. Les évaluations menées par les OSC ont davantage tendance à favoriser la participation, mais certaines initiatives conduites par des donateurs représentent aux yeux de ceux-ci une occasion de nouer un dialogue avec les OSC (voir Encadré 2).

Cependant, comme l'explique le *Guide Synergie Qualité*, « Si la volonté de travailler de façon participative est souvent réelle (personne ne peut dire qu'il est « contre » cela), la réalité nous rappelle vite qu'il ne s'agit pas seulement de vouloir... »* En réalité, même lorsque des méthodes participatives existent, leur mise en pratique laisse à désirer. En dépit de leur prévalence, les évaluations conduites par les OSC font rarement appel à un large éventail de parties prenantes tout au long du processus. Ainsi, One World Trust a passé en revue les pratiques courantes en matière d'autoréglementation des associations de défense et découvert que la participation des bénéficiaires aux stades du développement, de la mise en œuvre et de l'évaluation du travail de l'ONG était faible.** Il s'inquiète de ce que de telles organisations encouragent la participation dans le domaine de l'aide et du développement mais n'invitent pas les groupes désavantagés à évaluer leur travail de plaidoyer. Cette approche sélective a souvent tendance à se retrouver dans la pratique.

Les groupes traditionnellement marginalisés ont parfois du mal à se faire inclure à cause des évaluateurs eux-mêmes, qui ne cherchent pas à nouer le dialogue avec eux, ou parce que les groupes qui les représentent sont moins enclins à conduire une évaluation. Il y a évidemment de nombreuses raisons à cela, dont une sensibilisation ou des capacités insuffisantes, mais le caractère élitiste de certaines OSC peut aussi constituer un obstacle. Dans certains pays, l'apport massif d'aide étrangère en faveur de la société civile a engendré une élite qui travaille pour les OSC mais a perdu le contact avec le reste de leurs contemporains. Comme elles dépendent plus des donateurs que de leurs propres membres, ces OSC n'ont parfois aucune interaction avec les parties prenantes locales et la participation du public ne figure pas parmi leurs activités. Si ces groupes n'arrivent pas à s'intégrer dans la société, non seulement leur programmation sera inefficace, mais cela peut créer des antagonismes et une segmentation de la société. C'est pourquoi il est important d'insister sur un processus

qui englobe non seulement des personnes extérieures à l'OSC, mais aussi des acteurs représentant clairement tous les groupes de la société. Leur répartition sociale et géographique doit être prise en considération, par conséquent.

Pour savoir comment impliquer divers acteurs dans un processus participatif, on peut citer la méthode ARVIN de la Banque mondiale. La première étape de sa mise en œuvre consiste en une analyse des parties prenantes afin de repérer les individus et institutions qui pourraient s'intéresser au processus d'évaluation (p. ex. pouvoirs publics, avocats, représentants de la société civile). Sur foi de cette analyse, on organise un séminaire d'orientation où l'on décide qui participera au processus d'évaluation, lequel comprend des interviews, des groupes de discussion, des ateliers et des enquêtes. Les parties prenantes peuvent aussi donner leur avis sur le processus d'évaluation et faire des recommandations lors du stage d'introduction. À la fin, l'évaluation ARVIN produit une analyse des obstacles auxquels les OSC se heurtent dans le cadre législatif ainsi qu'une série de recommandations relatives à des réformes juridiques et politiques.

L'audit social représente également une manière intéressante de faire participer la population. Il s'agit d'une méthode qu'on utilise couramment pour évaluer l'administration et en particulier les services publics, mais moins souvent pour étudier la société civile. *Voix des ménages pauvres* du CIET est l'exception qui confirme la règle. En outre, tant le *Centre for Good Governance* que la *Financial Management Service Foundation* ont mis au point des méthodes d'audit social pour les OSC (voir aussi « Évaluations externes de la société civile »).

On s'imagine trop facilement que ces évaluations reflètent les priorités et préoccupations de la société civile, alors qu'en réalité, elles ne proposent parfois qu'un seul et unique point de vue. Ce n'est que par une participation pleine et entière qu'on peut obtenir des évaluations utiles et bien faites.

*Guide Synergie Qualité, Coordination SUD, 2005

** Michael Hammer, Charlotte Rooney, et Shana Warren, 'Addressing Accountability in NGO Advocacy', One World Trust, Mars 2010.

tendance à s'occuper des capacités (p. ex. ressources humaines et autres) et de l'engagement (interaction tant avec les bénéficiaires qu'avec les acteurs gouvernementaux) si l'on en juge par les méthodes réunies dans la présente publication (voir Tableau 3). Le premier point est très compréhensible : les évaluations menées par les OSC se préoccupent d'abord et avant tout des capacités, car les ressources représentent toujours le principal obstacle et les donateurs veulent connaître leurs capacités afin de pouvoir élaborer des programmes qui contribueront à un environnement habilitant pour la société civile. L'intérêt porté à l'engagement est encourageant, car il montre qu'il y a une large volonté de veiller à ce que les OSC rejettent le modèle élitiste et communiquent avec les parties prenantes pour mieux tenir compte de leurs intérêts.

Quoique moins nombreux, les outils évaluant la gouvernance ou l'impact de la société civile (p. ex. les résultats au plan social ou politique) sont plus ou moins bien répartis entre les différentes méthodes disponibles. Par contre, si beaucoup de sources d'information émanant

Encadré 9 : Quelques indicateurs

Le présent guide de l'utilisateur considère que les méthodes d'évaluation englobent cinq dimensions : capacités, engagement, environnement, gouvernance et impact. On trouvera ci-dessous des exemples pour chacune d'elles. Ils sont tirés des diverses sources reprises dans le guide afin de montrer un échantillon des méthodologies disponibles.

Capacités

- Le personnel est-il suffisamment nombreux pour prendre en charge les activités du programme/projet ? (*Guide des fondamentaux de la gouvernance des ONG*, du PCNC)
- Le cas échéant, l'organisation a-t-elle un partenariat avec d'autres ONG et organisations de la société civile qui se sont fixé des missions et valeurs similaires pour appuyer la réalisation d'objectifs communs ? (*Manuel de conformité* de WANGO)
- Nous offrons systématiquement des formations pour le personnel. (POET)

Engagement

- L'association organise des consultations avec les principales parties prenantes à des moments précis, afin de favoriser le débat sur les questions de politiques, de plaidoyer, d'évaluation des besoins, de financement, de conception du projet, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation de l'impact. (*Outil d'évaluation organisationnelle* de NGO Manager)
- Pour [ce qui suit], pouvez-vous me dire si vous êtes responsable officiel, membre actif, membre inactif ou si vous n'êtes pas membre : autre association bénévole ou groupe communautaire. (*Afrobaromètre*)

Environnement

- La législation sur les OSC devrait prévoir qu'il soit relativement rapide, aisé et peu onéreux pour tous (personnes physiques ou morales) d'enregistrer une association comme personne morale ou de la constituer en société. (*Tableau récapitulatif de la législation sur les OSC*, International Center for Not-For-Profit Law)
- En pratique, l'État ne crée pas de barrières pour la création d'OSC anti-corruption ou qui défendent la bonne gouvernance. (*Indicateurs de l'intégrité*, Global Integrity)

Gouvernance

- L'OSC démontre qu'elle utilise ses ressources de façon responsable et transparente, comme convenu. L'OSC rend compte aux donateurs et autres parties prenantes en temps voulu. (*Normes des OSC kenyanes*, PEN)
- La procédure adoptée pour la nomination de membres au Conseil d'administration est démocratique. (*Modèle d'homologation pour OSBL*, Centre for Philanthropy, Pakistan)
- Votre organisation intègre les leçons tirées des évaluations de projets et programmes dans les processus de planification stratégique. (*Responsabilisation de la société civile*, One World Trust)

Impact

- Quels sont les changements dans la vie des gens qui peuvent être imputés aux programmes de l'ONG ? (*Description des capacités des ONG*, Peace Corps)
- Le foyer vous a-t-il aidé ? (*Audit social*, Centre for Good Governance)

Encadré 10: indicateurs pour l'égalité des sexes et la pauvreté

Exemples d'indicateurs permettant de mesurer les aspects égalité des sexes et pauvreté pendant la conception et la mise en œuvre du programme :

Égalité des sexes

- Politique de l'ONG en faveur de l'égalité des sexes, outils d'analyse de la diversité et mesures prises pour accroître celle-ci (Global Reporting Initiative)
- Comment les sujets considérés affectent-ils les femmes ? (*Evaluation de l'environnement dans lequel opèrent les OSC/ONG en Éthiopie*)

Pauvreté

- Veiller à ce que toute une gamme d'acteurs puisse se faire entendre : hommes et femmes, les plus pauvres et les plus vulnérables (*Responsabilisation de la société civile, One World Trust*)
- Comment encourage-t-on le public visé à gérer ses propres affaires et à devenir autonome ? *Outil participatif d'évaluation des capacités, CARE International*)

d'OSC couvrent l'environnement (p. ex. contexte pour la société civile), la plupart ne mettent pas leur méthode à la disposition du grand public, et ce sujet est rarement abordé dans les méthodes disponibles étudiées ici. Doit-on en conclure que les donateurs ou autres usagers se soucient surtout des autres facteurs ou préfèrent dépendre de sources internationales pour ce type d'information ?

Beaucoup d'évaluations n'ont pas besoin d'investissements majeurs.

S'embarquer dans une évaluation de la société civile peut être une idée rebutante : il s'agit là une tâche importante, d'autant plus que certaines d'entre elles exigent des ressources humaines et financières considérables. Mais il n'est pas nécessaire d'investir beaucoup de temps et d'argent dans une évaluation pour que celle-ci soit utile et instructive. Parmi les méthodes disponibles, beaucoup peuvent s'appuyer sur un savoir que le personnel de l'organisation possède déjà, en principe, et est en mesure d'appliquer. D'ailleurs, nombre d'entre elles se rangent dans l'une des deux catégories suivantes : celles qui ne demandent que quelques heures de travail pour effectuer une recherche documentaire et celles qui réclament une méthodologie détaillée et des missions sur le terrain.

Il est possible d'adapter les outils d'évaluation à des contextes spécifiques

Il arrive souvent que des OSC ou des acteurs extérieurs souhaitent évaluer un aspect précis de l'organisation ou procéder à des examens à différents niveaux (local ou national). C'est pourquoi un outil sera d'autant plus utile qu'il s'adaptera à différents besoins. Un grand nombre de ceux étudiés ici s'adaptent aisément à différents contextes. Il est aussi possible de n'en garder que certains éléments pour étudier des questions ciblées au lieu de procéder à une évaluation complète. Les utilisateurs peuvent également combiner des éléments de différents outils en fonction de leurs besoins.

Tableau 3 : Que mesurent les évaluations de la société civile ?

	Égalité des sexes	Pauvreté	Dimensions				Impact
			Capacités	Engagement	Environnement	Gouvernance	
Evaluations du secteur de la société civile							
Afrobaromètre	x	x		x	x		
Cadre d'évaluation ARVIN	x	x	x	x	x		
Évaluation de l'environnement dans lequel opèrent les OSC/ONG en Éthiopie	x	x			x		
Auditoria Ciudadana sobre la Calidad de la Democracia	x			x	x	x	x
Évaluation des capacités et stratégie pour le développement des capacités des OSC dans le Pacifique(PNUD)	x	x	x	x	x	x	
Tableau récapitulatif de la législation sur les OSC					x		
Indice de la société civile (CSI)			x	x	x	x	x
Projet d'étude comparative du secteur sans but lucratif			x				
Cadre d'évaluation de la démocratie				x	x		
Évaluation de l'expression et de la responsabilisation des citoyens		x	x		x		x
Annuaire mondial de la société civile	x	x			x		
Indice mondial de l'intégrité					x		
Manuel sur les institutions sans but lucratif dans le système de comptabilité nationale	x	x	x	x			
Indice de viabilité des ONG	x		x	x	x		x
Cadre pour une cartographie des OSC (PNUD)			x	x	x	x	x
Évaluation mondiale de la gouvernance					x		
Évaluations externes de la société civile							
Rapport mondial sur la responsabilisation			x	x		x	
Modèle d'homologation pour OSBL	x		x	x		x	
L'octogone			x	x		x	x
Guide d'évaluation organisationnelle	x	x	x		x		x
Audit social: Boîte à outils		x		x		x	x
Outil d'évaluation des capacités des OSC (PNUD)			x	x	x	x	
Auto-évaluations par les OSC							
Responsabilisation de la société civile : Principes et pratiques. Boîte à outils pour OSC	x	x		x		x	
Manuel de conformité			x			x	
Guide Synergie Qualité	x	x	x				
Guide des fondamentaux de la gouvernance des ONG			x				
Herramienta de Autoevaluación para Organizaciones de la Sociedad Civil	x		x				
Normes des OSC kenyanes	x		x			x	
NGO Accreditation Criteria Table	x	x	x	x		x	
Tableau des critères d'accréditation des ONG	x	x	x	x			x
Outil d'évaluation organisationnelle	x		x	x			x
Outil d'évaluation organisationnelle participative (POET)	x	x	x	x			x
Outil d'évaluation participative des capacités (CARE)	x	x	x	x		x	x
Lignes directrices pour le reporting développement durable	x	x	x	x		x	x
La Transparencia y la Rendición de Cuentas en el Tercer Sector						x	

On constate des progrès en ce qui concerne l'égalité des sexes et la pauvreté, mais il y a moyen de faire mieux

Beaucoup d'évaluations de la société civile reprises dans le présent guide s'attachent particulièrement à la manière dont les OSC traitent les aspects égalité des sexes et pauvreté et les intègrent dans la conception et la mise en œuvre de leurs programmes (voir Encadré 10). Certaines méthodes font mieux que d'autres à cet égard.

Quelques-unes rajoutent des questions précises, voire consacrent des sections entières à l'égalité des sexes ou à la pauvreté. Par exemple, dans la section « Efficacité du programme », le GRI ajoute un paragraphe intitulé « Conception et mise en œuvre du programme – Égalité des sexes et diversité » qui passe en revue les politiques de l'ONG en matière d'égalité, les outils d'analyse de la diversité, et les mesures prises pour promouvoir cette dernière. Le POET ajoute une section sur la participation équitable qui demande aux évaluateurs d'examiner les projets à la lumière des mesures prises pour garantir que tous aient accès aux activités et en bénéficient de façon équitable, et que le principe d'équité soit respecté tant au niveau de la conception que de la mise en œuvre. *L'Évaluation de l'environnement dans lequel opèrent les OSC/ONG en Éthiopie* de la Christian Relief and Development Association (CRDA) comprend, en fin de rapport, une section sur la façon dont les sujets envisagés affectent tout particulièrement les femmes.

C'est *Guide Synergie Qualité* qui donne les conseils les plus complets sur la meilleure manière d'intégrer la sensibilité aux femmes et aux autres groupes désavantagés dans les activités de projet. Il comprend tout un chapitre sur le rôle des populations concernées qui permet aux utilisateurs d'évaluer de façon détaillée la qualité de leur interaction avec différents groupes. On y trouvera, par exemple, une section sur la façon d'intégrer réellement tous les groupes dans une évaluation participative. Il y a aussi un graphique à remplir en notant ceux qui sont impliqués et à quel stade du projet.

D'autres méthodes essaient d'inclure des considérations relatives à l'égalité des sexes et/ou à la pauvreté tout au long du processus d'évaluation. Ainsi, One World Trust a intentionnellement consulté des organisations féminines au moment de l'élaboration de sa méthode *Responsabilisation de la société civile* pour que toutes les questions soient sensibles à la dimension de genre. En termes de mise en œuvre, *Description des capacités des ONG* du Peace Corps rappelle aux évaluateurs qu'il est « essentiel de chercher à impliquer sciemment ceux que l'on ignore trop souvent : les pauvres, les femmes, les minorités, les très jeunes et les très vieux. Ils apportent eux aussi des atouts au processus de développement. »⁹ On peut également intégrer ces questions dans la présentation des données : l'Afrobaromètre ventile toutes ses conclusions par sexe afin de permettre une analyse du point de vue des hommes comme de celui des femmes.

Il y a des outils d'évaluation qui s'attachent plus précisément aux questions de pauvreté et à l'inclusion des plus démunis dans la conception et la mise en œuvre des projets. Par exemple, le POET pose la question suivante : « Pour les trois projets mentionnés dans la série de questions précédente, quelles mesures particulières avons-nous prises pour que les parties prenantes traditionnellement sous-représentées (p. ex. les pauvres ruraux, les femmes, les minorités ethniques) bénéficient d'un accès équitable aux activités du projet ? »

9 'An NGO Training Guide for Peace Corps Volunteers', Peace Corps, 2003.

Responsabilisation de la société civile du One World Trust demande « d'identifier ceux à qui vous allez vous adresser au sein de la communauté [...] Vous devez aussi veiller à ce qu'un éventail de gens puissent se faire entendre : hommes et femmes, les plus pauvres et les plus vulnérables. »

Le *Tableau des critères d'accréditation des ONG*, d'AusAID, comprend une catégorie consacrée aux questions de pauvreté : pour être homologuée, une organisation doit avoir « prouvé qu'elle a entrepris des projets/programmes d'aide conformes aux objectifs du Programme australien d'aide à l'atténuation de la pauvreté et au développement durable », avec des indicateurs comme : « Les buts/objectifs relatifs à l'atténuation de la pauvreté et au développement durable doivent se retrouver à tous les niveaux de l'organisation (depuis la déclaration d'intention jusqu'aux objectifs du projet). »

On devrait pouvoir trouver de tels exemples dans un nombre plus grand d'évaluations.

Il y a une place pour les évaluations produites localement

La plupart des évaluations de la société civile sont produites au niveau national ou international. D'après une analyse faite par l'ODI, « la plupart des fonds [destinés aux évaluations] sont soit destinés aux ONG ou autorités nationales (50%) soit distribués par des intermédiaires internationaux (30%). »¹⁰. Il existe des méthodes conçues au niveau local pour une consommation locale, cependant. Citons par exemple le *Guide des fondamentaux de la gouvernance des ONG* du PCNC, la *Herramienta de Autoevaluación* de HelpArgentina, et *l'Évaluation de l'environnement dans lequel opèrent les OSC/ONG en Éthiopie* de la Christian Relief & Development Association. On remarquera que les initiatives locales au Kenya, au Pakistan et aux Philippines sont toutes liées à un processus d'homologation.

Beaucoup de méthodes locales n'ont pas été publiées en anglais. Souvent, elles omettent des éléments qu'on considère comme de bonnes pratiques au niveau international, telle l'élaboration participative de l'outil (voir Encadré 8) ou l'attention portée à la pauvreté. Cela peut vouloir dire qu'il est nécessaire de sensibiliser davantage à ces questions au niveau local. Ceci dit, les évaluations produites au niveau local et gérées par des acteurs locaux risquent moins d'être soumises à différents types d'intervention et de manipulation que celles qui sont produites au niveau international.

Les résultats des évaluations pourraient être plus largement utilisés

Les évaluations de la société civile ont été utilisées de bien des façons, qu'il s'agisse d'améliorer les décisions programmatiques des groupes concernés, de lancer des campagnes de sensibilisation ou de renforcer les coalitions d'OSC (voir « Comment a-t-on utilisé les évaluations de la société civile ? ») Mais le plus souvent, elles aident les donateurs, qui produisent leurs propres méthodes, à prendre des décisions financières ou programmatiques. Les évaluations des donateurs sont sans doute les plus utilisées, car elles ont été conçues pour des raisons précises. Mais c'est au détriment des OSC, qui auraient intérêt à mener leur propre évaluation et à jouer un rôle plus important dans ce domaine. C'est pourquoi il est important non seulement de mener un plus grand nombre d'évaluations, mais aussi de s'inspirer de leurs conclusions pour répondre aux objectifs des OSC.

10 Marta Foresti et al., 'Evaluation of Citizens'Voice and Accountability', Overseas Development Institute, Août 2007.

Les évaluations sont rarement répétées pour comparer les résultats au fil du temps

Même si on en produit depuis une dizaine d'années, voire plus, les évaluations de la société civile n'ont pas encore permis de réunir une quantité suffisante de données pour mesurer les performances au fil du temps. Quelques sources d'information sont mises à jour à intervalles réguliers, surtout pour des méthodes de gouvernance au sens large. Citons notamment l'*Indice de viabilité des ONG* d'USAID, qui est publié chaque année depuis 1998 et offre une masse d'informations sur les tendances en Europe et en Eurasie. Malheureusement, cela reste un outil régional ne donnant pas d'informations géographiques plus étendues. L'*Évaluation de l'environnement dans lequel opèrent les OSC/ONG en Éthiopie* de la Christian Relief & Development Association a été menée à plusieurs reprises, mais elle ne comprend pas d'informations quantitatives et ne permet donc pas de discerner des tendances. L'ISC n'a été utilisé que deux fois (dont une fois comme projet pilote). Une troisième édition est prévue pour 2011, mais les pays sélectionnés varient. Peu d'autres évaluations sont répétées à plusieurs reprises, surtout si elles sont locales ou conduites par des OSC, alors que ce sont celles qui pourraient être les plus riches en enseignements. On dispose donc de très peu de connaissances systématiques sur les changements survenus au sein des OSC ou sur les tendances mondiales au fil du temps.

L'insuffisance de fonds est un problème typique, et il est encore plus prononcé lorsqu'il s'agit d'évaluations répétées, car les donateurs préfèrent appuyer des activités ayant un cadre temporel plus limité et donnant des résultats plus immédiats. Il arrive donc que même les méthodes conçues pour servir à plusieurs reprises s'arrêtent après leur première édition. Ce n'est que si les donateurs témoignent d'un intérêt soutenu et apprécient les avantages qu'on peut tirer de résultats à long terme que l'on pourra inverser cette tendance. Comme l'a expliqué Alnoor Ebrahim, chercheur dans le domaine de la responsabilisation des OSC : « La nature complexe du développement suggère [...] qu'il est nécessaire de s'attacher à des processus de responsabilisation plus stratégiques pour obtenir des changements sociaux et politiques de longue durée. [...] Renforcer les capacités internes des ONG pour qu'elles puissent mener des évaluations de leur propre travail à long terme constitue une réponse stratégique essentielle. »¹¹ Si l'on veut répéter les évaluations, il pourrait être utile de se contenter de méthodes qui demandent des investissements moins importants.

La participation est insuffisante

Comme on l'aura lu dans l'encadré 8, la plupart des méthodes actuelles ont été élaborées de façon participative et peuvent être mises en œuvre de la même manière. Mais parmi celles qui ont déjà été utilisées et publiées, il y en a peu où la participation a été réellement importante, surtout au moment de la conception de l'outil. C'est le cas pour l'*Indice de viabilité des ONG* ou les enquêtes menées en Bosnie et en Égypte pour les Rapports nationaux sur le développement humain des Nations Unies. C'est tout aussi vrai pour des évaluations conduites par des OSC, comme la *Cartographie des organisations non gouvernementales palestiniennes* du Palestine Economic Policy Research Institute (MAS) et l'*Afrobaromètre*.

Il existe pourtant de bons exemples (voir Encadré 8), dont on peut s'inspirer pour les nouvelles méthodes d'évaluation. Il est facile d'adapter certains outils actuels pour accroître la participation. Il suffit pour cela :

11 Alnoor Ebrahim, 'Accountability in Practice', World Development 31, no. 5: 2003.

- 1) de recenser les principaux acteurs (notamment en procédant à une analyse des parties prenantes)
- 2) d'organiser un atelier récapitulatif où les parties prenantes émettront des critiques et feront des recommandations quant à la méthode utilisée
- 3) de procéder à des révisions en fonction des informations ainsi obtenues.

En outre, lorsqu'on met en place une nouvelle édition d'une évaluation, il est bon d'impliquer les parties prenantes dans la collecte des données (interviews, groupes de discussion, enquêtes etc.). Ainsi, les évaluations seront performantes et les informations qu'elles fourniront seront exactes et utiles.

Les évaluations abordent rarement la façon dont sont prises les décisions programmatiques

Les différents types d'évaluation qui existent aujourd'hui et qui touchent à différents stades de la programmation des OSC contiennent encore bien des lacunes. Même si beaucoup évaluent la transparence au sein des OSC, concept dont toutes font l'éloge, il est rare qu'on examine ce qui motive les décisions programmatiques ou accessoirement, qu'on cherche à savoir si une OSC fait preuve de transparence dans ce domaine. Autrement dit, les évaluations servent rarement à découvrir si la décision d'une OSC de se lancer dans une série d'activités, un projet, un plan de sensibilisation etc. plutôt qu'un autre reposait sur des faits probants.

Comme l'explique le One World Trust dans son étude sur l'autoréglementation des ONG, les initiatives actuelles « sont particulièrement faibles en ce qui concerne la volonté de révéler des informations prospectives, notamment les raisons pour lesquelles l'organisation choisit de plaider telle ou telle cause en particulier. »¹² Dans de nombreux cas, c'est parce que l'évaluation dépend des fonds et des priorités des donateurs. Seule exception à la règle, *Responsabilisation de la société civile* de One World Trust demande si les OSC incorporent dans leur planification stratégique ce qu'elles ont appris lors des évaluations de projets et programmes. Le *Modèle d'homologation pour OSBL* du Centre for Philanthropy au Pakistan pose aussi une série de questions sur les données de référence des programmes. La tendance n'en est pas moins inquiétante, car elle reflète une absence de responsabilisation des OSC dans le domaine de la programmation et pourrait bien révéler qu'en réalité, un bon nombre d'entre elles ne s'appuient pas sur des données factuelles pour justifier leurs décisions.

Non seulement les évaluations sont nombreuses à ne pas vérifier la programmation antérieure, mais elles ne se préoccupent pas non plus de la planification future. Il se peut qu'une OSC n'ait pas les capacités requises pour suivre les recommandations ou que d'autres priorités fassent dérailler leurs plans une fois l'évaluation terminée. Il ne suffit pas de prendre des décisions factuelles, il faut aussi que les données récoltées soient utilisées. Ce n'est qu'à ce moment-là que les OSC deviendront réellement performantes et transparentes.

Recommandations pour concevoir des évaluations efficaces

Pour conclure, nous pouvons recommander plusieurs éléments qui s'avéreront bénéfiques pour les évaluations.

Appropriation

Pour qu'une évaluation de la société civile fasse bouger les choses, les OSC concernées doivent se sentir impliquées. Il faut donc qu'elles s'en approprient les résultats, qu'elles aient

12 Michael Hammer, Charlotte Rooney, et Shana Warren, 'Addressing Accountability in NGO Advocacy', One World Trust, Mars 2010.

l'impression d'y être pour quelque chose (au moins en partie) et de jouer un rôle essentiel, en tant qu'OSC, dans les suites qui y seront données. L'appropriation est donc primordiale pour que les résultats suscitent des changements positifs.

Le meilleur moyen de faire en sorte que les OSC s'approprient une évaluation, c'est de leur permettre de prendre le processus en main. À défaut, il faut impliquer la société civile au maximum, tant au niveau de la conception que de la mise en œuvre. Pour que les OSC s'impliquent, il faut les inclure très tôt, tout en tenant compte du fait qu'elles consacrent déjà pas mal de temps et de ressources à d'autres activités.

Responsabilisation

Les évaluations de la société civile imposent tout naturellement plus de responsabilités aux OSC, puisqu'elles peuvent révéler des pratiques opaques et qu'elles fournissent des données factuelles pouvant servir de base pour l'avenir. Même des conclusions qui donnent une idée négative des performances de l'OSC peuvent s'avérer utiles, car elles découlent d'une volonté de prendre ses responsabilités. Pour un groupe de ce genre, procéder à une évaluation est une façon de montrer qu'il est prêt à se conformer lui-même aux normes qu'il demande à d'autres de respecter.

La responsabilisation ne concerne pas seulement la gouvernance interne mais aussi la programmation, c'est-à-dire la planification d'activités correspondant à la mission que l'organisation s'est donnée et qu'elle a choisies lors d'un processus décisionnel fondé sur des données factuelles. Les évaluations peuvent révéler si tel est le cas.

Participation

Pour qu'une évaluation de la société civile soit réussie, il y faut tout simplement une large participation de tous les acteurs (voir Encadré 8). Cela permet de comprendre le secteur dans toute sa complexité et donne aux parties prenantes l'occasion de s'approprier les résultats (voir ci-dessus). La participation peut prendre diverses formes. Dans l'idéal, c'est une OSC qui conduira l'évaluation même, mais elle peut aussi participer à la conception de la méthode, à la récolte des données, à l'examen ou la diffusion d'un processus mené en externe, à travers des groupes de discussion, des interviews et des enquêtes. En plus d'une participation générale de la société civile, il est important de veiller à ce que tous les groupes représentés au sein de celle-ci, y compris les femmes et les pauvres, puissent faire entendre leur voix à chaque étape. Comme ces groupes sont traditionnellement exclus, il est essentiel d'essayer activement de les joindre. L'évaluation sera plus profitable et d'une plus grande exactitude si toutes les parties prenantes sont représentées.

Les OSC reflètent parfois une fragmentation de la société civile qui les met en compétition à cause de différences dans les niveaux de financement, les lieux, les populations représentées etc. Pourtant, la collaboration et la coopération sont plus bénéfiques, en général. Les OSC devraient tendre la main à des associations similaires pour se répartir les responsabilités, faire équipe et redoubler d'efficacité. En collaborant à un projet commun, comme par exemple une évaluation, elles établiront un dialogue et forgeront des liens. Un groupe chapeautant toutes les OSC peut aussi faciliter la communication et la coopération entre différents groupes.

L'étendue de la participation est une question qui doit être décidée au cas par cas. Les groupes à représenter diffèrent au sein de chaque société. Une bonne analyse des parties prenantes¹³

13 Il existe de nombreuses méthodes pour procéder à une analyse des parties prenantes. « Stakeholder Analysis: Cross-cutting Tool » du WWF [Analyse des parties prenantes : Outil intersectoriel] constitue un guide utile. Téléchargeable sur assets.panda.org/downloads/1_1_stakeholder_analysis_11_01_05.pdf.

permettra de repérer un nombre plus important de groupes qu'il serait réaliste d'impliquer, mais le nombre de participants dépendra des ressources dont on dispose. D'ailleurs, s'il y a trop de monde autour de la table, cela peut nuire à la collecte de données, surtout au sein d'un groupe de discussion. Il est important d'avoir une large participation à condition de la mettre en regard d'une bonne gestion des ressources disponibles.

Transparence

La transparence a ceci de bien qu'elle permet à un public plus large de profiter des résultats de l'évaluation et qu'elle promeut la responsabilisation en démontrant que « l'organisation en question n'a rien à cacher. »¹⁴ Pour qu'une évaluation soit transparente, il faut publier dans leur entièreté le processus d'élaboration, la méthode et les résultats. Cela englobe le nom des participants, les sources citées, les faits sur lesquels on se base pour prendre des décisions etc. Les résultats doivent être tous publiés et distribués gratuitement.

Presque toutes les évaluations menées par des OSC sont transparentes, ce qui leur donne un avantage sur celles menées par des organisations externes, puisque ces dernières ne publient en général qu'une partie des informations. Tout comme la responsabilisation, la transparence est un atout que les OSC valorisent et qu'elles doivent cultiver en interne.

Il existe des situations où une transparence complète n'est pas recommandée. Par exemple, si les conclusions d'une évaluation risquent de remettre les activités d'une OSC en cause car elles pourraient gêner un gouvernement qui lui est hostile, il serait absurde de les publier. Chaque OSC doit évaluer le contexte individuel et le prendre en considération tout en s'efforçant d'être aussi transparente que possible.

14 Lisa Jordan, 'Mechanisms for NGO Accountability', Global Public Policy Institute, 2005.



4. Mener une évaluation de la société civile

La section suivante guide le lecteur à travers une évaluation de la société civile. Il est destiné aux usagers qui s'intéressent, à titre individuel, à la conception et la mise en œuvre d'une évaluation.

Comment choisir une méthode d'évaluation

Après avoir décidé de mener une évaluation, la marche à suivre est initialement la même pour tous, et cela que l'on ait ou non l'intention de se servir des outils repris dans le guide des sources.

1. Décider de ses objectifs

La première chose à faire, c'est de définir ses objectifs. Vous devez décider ce que vous souhaitez accomplir et choisir votre public cible. Par exemple, voulez-vous faire œuvre de sensibilisation, défendre une cause devant les pouvoirs publics ou démontrer votre sens des responsabilités aux yeux de sources potentielles de financement ? Votre public est-il une administration locale, d'autres OSC, des chercheurs, les médias ou des donateurs ? L'objectif de votre évaluation doit être conforme à la déclaration d'intention de votre organisation.

2. Secteur de la société civile ou OSC individuelle(s) ?

Une fois que vous avez défini vos objectifs, vous verrez mieux si vous souhaitez évaluer le secteur de la société civile dans son ensemble ou seulement une ou plusieurs OSC. Il y a des méthodes d'évaluation pour l'un comme pour les autres.

Dans le guide des sources ci-dessous, les méthodes conçues pour évaluer l'ensemble de la société civile sont regroupées dans la catégorie « secteur de la société civile ». Les évaluations d'une ou plusieurs OSC individuelles se retrouvent dans les catégories suivantes : « évaluation externe de la société civile » et « auto-évaluation des OSC ». Vous choisirez l'une ou l'autre en fonction de qui conduit l'évaluation.

3. Quantitatif ou qualitatif ?

Il y a de nombreuses raisons pour inclure des indicateurs numériques dans le processus d'évaluation (voir « Méthodes d'évaluation quantitatives », ci-dessus). Vous déciderez ou non de les inclure en fonction de vos objectifs. Par exemple, si vous avez l'intention de faire œuvre de sensibilisation en lançant une campagne dans les médias, les données quantitatives peuvent être plus intéressantes, car elles ont plus de chances d'être citées dans des reportages. De même, si vous voulez démontrer qu'il y a eu des améliorations au fil du temps, des résultats chiffrés sont plus faciles à comparer. Des résultats quantitatifs peuvent aussi se révéler utiles pour obtenir des changements, car les autorités se laissent plus facilement persuader par des chiffres que par des données empiriques. D'autre part, il peut être plus difficile de générer des résultats chiffrés, surtout si l'on doit faire appel aux statistiques, et les méthodes actuelles comprennent rarement un élément quantitatif. De plus, il y a des concepts qui sont trop abstraits ou trop complexes pour pouvoir être traduits en chiffres.

C'est pourquoi cela vaut la peine de se demander s'il est prioritaire pour vos objectifs d'avoir des résultats chiffrés. Parfois, une combinaison de données quantitatives et qualitatives constitue la meilleure solution.

4. *Dimensions*

Il sera aussi nécessaire de décider quelles dimensions de la société civile il faut évaluer pour répondre à vos objectifs. Le guide des sources utilise une version modifiée des dimensions que propose CIVICUS dans l'ISC.

Par exemple, si votre objectif est de savoir si l'OSC a produit des changements, il faut en évaluer l'**impact**. Pour comprendre les réseaux d'OSC ou révéler le niveau de ressources dont elles disposent, il faut inclure les **capacités**. Il faut évaluer l'**engagement** si on veut savoir jusqu'à quel point les OSC tâchent de toucher les bénéficiaires et autres parties prenantes. Pour montrer les pratiques des OSC en matière de reddition des comptes, où la façon dont elles se conforment aux normes qu'elles demandent à d'autres d'observer, la **gouvernance** s'impose. Et pour déterminer le contexte dans lequel la société civile opère, l'**environnement** donnera des informations pertinentes. Les outils repris dans le guide des sources couvrent toutes ces dimensions, ensemble ou séparément (voir aussi Tableau 3).

5. *Contextes difficiles*

Même si tout environnement dans lequel la société civile opère pose des défis particuliers, certains contextes méritent un traitement différent et une adaptation méthodologique. Là où l'état de droit est faible ou lorsqu'il y a des situations de conflit, il peut être nécessaire d'adapter les questions sur l'impact que les OSC ont sur la société civile ou la façon dont elles poussent au changement. D'autre part, là où elles sont perçues comme des partenaires de l'État, l'évaluation peut servir à créer un tableau nuancé des pratiques officielles et à comprendre comment les associations s'y conforment ou s'en démarquent.

6. *Autres considérations*

D'autres éléments d'appréciation peuvent intervenir en fonction de vos objectifs : approche régionale, coordination avec une OSC nationale ou locale ou autres stratégies de gouvernance, voire des considérations internes comme les ressources humaines ou financières.

Par exemple, si l'évaluation fait partie d'un programme régional qui évalue la société civile dans plusieurs juridictions comparables, il peut être important de souligner les similarités autant que les divergences. C'est le cas de *Responsabilisation de la société civile : Principes et pratiques* de One World Trust, qui a adapté sa méthodologie pour la région Pacifique. Beaucoup des États insulaires de la région sont confrontés aux mêmes problèmes (petit nombre d'habitants, économie réduite), mais leurs expériences diffèrent dans le domaine de la gouvernance nationale. La méthode prend tous ces facteurs en compte. On trouvera plus de détails concernant ces cas particuliers pour chaque outil repris dans le guide des sources.

Autre exemple : si votre organisation n'a pas les capacités voulues et n'a pas accès à une expertise externe, il faudra choisir une méthode plus simple. Le tableau 4 donne une liste de toutes les méthodes d'évaluation reprises dans le guide des sources. Elles sont classées en fonction des ressources nécessaires pour leur mise en œuvre ainsi que de l'importance de la documentation qui est livrée avec la méthode.

Tableau 4 : Méthodes d'évaluation, de la plus simple à la plus difficile

Nom de l'outil	Ressources nécessaires	Document fournie
Guide des fondamentaux de la gouvernance des ONG	peu : recherches documentaires	beaucoup : guide détaillé
Responsabilisation de la société civile : Principes et pratiques. Boîte à outils pour OSC	peu : recherches documentaires	beaucoup : rapport complet
La Transparencia y la Rendicion de Cuentas en el Tercer Sector	peu : recherches documentaires	beaucoup ; explications approfondies, d'autant plus que la méthode est simple
Auto-évaluation de la responsabilisation	peu : tableau récapitulatif avec notes calculées automatiquement	beaucoup : plusieurs tableaux
L'octogone	peu : recherches documentaires	moyen : un peu de documentation, plus un tableau Excel pour générer l'octogone
Tableau récapitulatif de la législation sur les OSC	peu : recherches documentaires	moyen : un peu de documentation
Manuel de conformité	peu : recherches documentaires	peu : explications minimales,
Lignes directrices pour le reporting développement durable	peu : recherches documentaires	peu : explications minimales, mais quelques infos sur le contexte
Normes des OSC kenyanes	peu : recherches documentaires	peu : explications minimales
Herramienta de Autoevaluación para Organizaciones de la Sociedad Civil	peu : recherches documentaires	peu : explications minimales
Guide Synergie Qualité	moyen : méthode longue mais peut se faire par simple recherche documentaire	beaucoup : documentation très complète
Guide de l'évaluation organisationnelle	moyen : beaucoup d'étapes mais pas très difficile	beaucoup : documentation très complète
Description des capacités des ONG	moyen : beaucoup d'étapes mais pas très difficile	beaucoup : documentation très complète
Modèle d'homologation pour OSBL	moyen : beaucoup d'étapes mais pas très difficile	moyen : un peu de documentation
Tableau des critères d'accréditation des ONG	moyen : beaucoup d'étapes mais pas très difficile	moyen : un peu de documentation
Outil d'évaluation organisationnelle	moyen : formulaire court plus analyse SWOT	peu : juste une brève introduction
Outil d'évaluation participative des capacités (CARE)	moyen : questionnaire approfondi, possibilité de faire appel à un animateur externe	beaucoup : documentation très complète
Outil d'évaluation des capacités des OSC (PNUD)	moyen : outil d'évaluation très complet mais pas très difficile	beaucoup : documentation très complète (outil disponible, accessible et adaptable)
Cadre d'évaluation de la démocratie d'International IDEA	beaucoup : très complet, nécessite une large expertise	beaucoup : documentation très complète
Audit social: une boîte à outils	beaucoup : expertise nécessaire pour mener les enquêtes	beaucoup : documentation très complète
Cadre pour une cartographie des OSC (PNUD)	beaucoup : expertise nécessaire pour la collecte de données quantitatives et qualitatives et l'analyse	moyen : cadre de travail disponible mais doit être plus élaboré et adapté
Manuel sur les institutions sans but lucratif dans le système de comptabilité nationale	beaucoup : connaissance technique des statistiques requise	beaucoup : documentation très complète
Outil d'évaluation organisationnelle participative (POET)	beaucoup : analyse statistique nécessaire	moyen : bon niveau de documentation, mais davantage serait nécessaire étant donné la complexité et les portions qualitatives sont très peu documentées

Partir des méthodes d'évaluation actuelles

Une fois que vous aurez décidé des objectifs et éléments clés de votre évaluation, il est important de vous demander si vous comptez inventer une méthode entièrement nouvelle ou partir d'une méthode existante. La décision dépend de vos besoins autant que de l'expertise dont vous disposez. Le Guide des sources en dernière partie de la présente publication a été conçu pour faciliter ce genre d'adaptations et d'améliorations. Il comprend une large gamme de méthodes qui peuvent s'appliquer dans des contextes différents et qui, pour la plupart, sont faciles à adapter sans en modifier les caractéristiques fondamentales.

Le diagramme (ci-dessus) peut vous être utile pour choisir des outils dans le guide des sources [diagramme dans un document séparé]. Il comprend tant les méthodes d'évaluation que les sources d'information qui publient leur méthode dans son entièreté, car toutes se prêtent à l'adaptation. Le diagramme commence avec l'étape 2 de la section précédente : choisir entre évaluer l'ensemble du secteur de la société civile ou des OSC individuelles. À partir de là, les options pour l'ensemble du secteur ne sont pas les mêmes que pour les OSC individuelles.

Le diagramme regroupe les méthodes d'évaluation en deux grandes catégories sous le titre « Évaluation du secteur de la société civile » : celles qui évaluent la société civile dans le contexte plus large de la gouvernance et les autres. Au sein de ces groupes, les outils relatifs à la gouvernance se distinguent par l'intérêt accordé à divers aspects de celle-ci (démocratie, corruption etc.). Les outils propres aux OSC sont différenciés en fonction de leur objectif : évaluer le cadre juridique, aider à la rédaction de rapports statistiques, se servir des conclusions pour arriver à de nouveaux résultats etc. Nous n'avons pas précisé quels outils comprenaient un élément quantitatif, car ils le font presque tous.

Dans la partie « Évaluation d'OSC individuelle(s) » du diagramme, les deux principaux groupes sont ceux qui donnent des résultats quantitatifs et ceux qui ne sont que qualitatifs. Chacun se subdivise entre auto-évaluation par les OSC d'une part et évaluations externes dirigées par une organisation autre que l'OSC visée (donateurs, autres OSC etc.) d'autre part. Des distinctions sont aussi faites en fonction des caractéristiques méthodologiques.

On peut aussi choisir les méthodes à adapter en fonction d'autres éléments du guide des sources, par exemple en comparant les objectifs qu'on s'est fixés à ceux cités pour chaque outil. La section sur les avantages et inconvénients donne aussi des informations permettant de décider si un outil répond à vos besoins. Des adresses de contact sont fournies pour chaque outil, et nous vous invitons à explorer chaque méthode par vous-même.

La dernière étape, c'est l'adaptation elle-même. Certaines méthodes seront pratiquement « prêtes à l'emploi » étant donné ce dont vous avez besoin. Pour d'autres, il faudra inventer une nouvelle méthode en partant pratiquement de rien. Dans un cas comme dans l'autre, il est conseillé d'étudier soigneusement le projet d'évaluation avant de l'appliquer, et ce au travers d'un processus participatif impliquant les principales parties prenantes.

Beaucoup d'OSC qui s'essayaient pour la première fois à une évaluation devraient envisager de prendre l'ISC comme point de départ. Cet outil a fait l'objet de recherches approfondies, est très complet, et bénéficie d'une réputation internationale considérable ainsi que de l'appui du réseau CIVICUS. Il ne convient pas à tous, cependant. Si vous devez prendre en compte un grand nombre de facteurs pour lesquels d'importantes modifications seraient nécessaires, une méthode plus souple et produite sur place sera préférable. Si vos ressources sont limitées, il existe un grand nombre d'évaluations qui sont plus aisées à appliquer que l'ISC. De plus, celui-ci est généralement mis en œuvre simultanément dans un certain nombre de pays, dans

le cadre d'une initiative internationale et le calendrier ne correspondra pas nécessairement aux besoins locaux.

Surmonter les obstacles

Comme pour toute activité, on rencontre de nombreux obstacles quand on veut mener une bonne évaluation de la société civile. Nous détaillons ci-dessous comment résoudre certains des problèmes les plus courants.

Premier défi : le financement

Solution : le plus gros problème, pour la plupart des OSC, c'est de trouver des fonds. Une évaluation peut être une réelle opportunité, cependant, et non un fardeau. La plupart des donateurs se montreront favorablement impressionnés par le désir de procéder à une évaluation. Dans le cas contraire, se référer à la section ci-dessus intitulée « Pourquoi devons-nous évaluer la société civile ? » Une affiliation à un groupe international regroupant plusieurs OSC peut aussi aider à lever des fonds. Autrement, les bénévoles constituent une source précieuse lorsqu'on n'a pas les moyens de payer du personnel. Si le financement continue à poser problème, il existe de nombreuses méthodes pour lesquelles on n'a besoin que de son propre personnel et d'un peu de temps. Ce genre d'évaluation pourra même servir plus tard à lever des fonds.

Deuxième défi : les capacités requises pour la collecte et l'analyse des données

Solution : Certaines OSC ont des compétences programmatiques mais ne disposent pas de personnel pour faire des recherches, et recueillir des données peut leur sembler intimidant. Il ne faut pas sous-estimer les aptitudes qui sont requises pour concevoir et diriger des méthodes de recherche participatives, rédiger des questionnaires, animer avec efficacité les groupes de discussion, analyser les données etc. La première étape, c'est d'obtenir des fonds pour renforcer ses capacités, ce que les donateurs sont souvent prêts à appuyer. Autres options : collaborer ou forger un partenariat avec d'autres groupes intéressés par le projet et qui peuvent apporter des compétences différentes, ou recruter des bénévoles. Quoiqu'on décide, il est prudent de choisir une méthode qui tienne compte des capacités dont on dispose. Des évaluations approfondies peuvent représenter un surcroît de travail pour le personnel de l'OSC et une évaluation simple mais solide est préférable à une entreprise ambitieuse mais qui restera incomplète.

Troisième défi : l'environnement politique

Solution : Un environnement politique inamical, par exemple si le gouvernement se montre hostile ou simplement méfiant envers la société civile, risque de sérieusement limiter la portée d'une évaluation. La violence et les conflits posent aussi problème. Dans de telles circonstances, il est important de jauger la situation et de tenir compte des obstacles, sans pour autant perdre de vue ses objectifs et sa mission. Par exemple, cherchez-vous à mettre le gouvernement en cause ou à trouver un moyen de collaborer ? Voulez-vous plutôt faire œuvre de sensibilisation ? Il faut mener le processus d'une façon qui corresponde à vos objectifs. Dans certaines situations, cela peut signifier qu'il faudra sélectionner les résultats qu'on peut rendre publics. Des circonstances difficiles demandent de l'imagination et de la souplesse, qualités que les OSC concernées possèdent sans doute déjà. Le cas échéant, elles peuvent demander l'appui des représentants locaux d'acteurs internationaux.

Quatrième défi : données disponibles

Solution : Il y a des contextes où les données sont rares. Les bureaux de statistique nationaux ne disposent pas toujours d'informations sur les OSC et les évaluations gouvernementales

n'existent pas partout. Si les infrastructures pour les communications et les transports sont en mauvais état, il sera difficile de mener des enquêtes ou de faire des interviews dans certaines parties du pays. Ces problèmes concernent surtout les évaluations du secteur de la société civile, car on aura du mal à obtenir des données comparatives. Il faudra alors chercher des sources alternatives. Par exemple, des études de cas ou des groupes de discussion peuvent servir d'échantillon représentatif là où il n'y a pas de statistiques gouvernementales. Si l'on dispose de suffisamment de ressources, on peut mener des enquêtes. Si l'évaluation est nouvelle ou insuffisamment développée dans votre contexte, toute contribution de votre part s'avérera utile.

Cinquième défi : observer les normes internationales au niveau local

Solution : Les évaluations conçues sur place sont les mieux placées pour capter les particularités locales et pour permettre une appropriation par les OSC, ce qui permettra d'obtenir des changements réels. Mais les OSC sont parfois moins en contact avec les normes internationales : elles ne savent pas comment utiliser des techniques de recherche solide ou intégrer les questions d'égalité des sexes ou de pauvreté, par exemple. Le plus gros défi, c'est peut-être tout simplement de faire connaître l'existence de ces normes. Le présent guide des sources devrait donner aux OSC une façon de voir plus internationale. Sinon, les réseaux d'OSC peuvent aider une organisation individuelle à obtenir des informations et un appui nationaux ou internationaux. Quant à des normes spécifiques, comme la sensibilité à la dimension de genre, il existe des sources taillées sur mesure comme « Mesurer la gouvernance démocratique : Cadre pour la sélection d'indicateurs favorables aux pauvres et sensibles au genre » du PNUD.¹⁵

Sixième défi : évaluer l'impact alors que tant d'autres facteurs interviennent

Solution : Les OSC ont toujours beaucoup de difficulté à évaluer l'impact de leur activités. C'est parce qu'elles travaillent en général dans le cadre d'un processus plus large et plus complexe bénéficiant de nombreuses contributions qu'on ne peut dissocier les unes des autres : il est non seulement impossible mais souvent inexact d'attribuer les changements à un seul acteur. De plus, il faut parfois des années avant que les activités de la société civile ne produisent des résultats, ce qui ne correspond pas au cadre temporel des évaluations. Pour y remédier, les projets des OSC devraient avoir des cibles quantifiables. Même si elles se sont fixé des objectifs plus larges qu'il est possible, mais pas certain, qu'elles atteindront suffisamment tôt pour que nous en soyons témoins, elles peuvent aussi décider de cibles à court terme. Il n'appartient pas à cette publication d'expliquer comment s'y prendre, mais le Guide du PCNC constitue un bon point de départ. Beaucoup de choses ont d'ailleurs été publiées sur le sujet. Une fois qu'on aura décidé d'objectifs quantifiables, on pourra choisir une méthode d'évaluation.

Et quoiqu'il arrive...

Créativité et volonté de réussir sont des éléments aussi utiles pour les évaluations que pour la programmation des OSC. Gardez l'esprit ouvert et voyez où cela peut vous mener !

15 Disponible à l'adresse suivante: <http://gaportal.org/sites/default/files/livres%20Mesurer%20la%20gouvernance.pdf>

Guide des sources

Les pages qui suivent proposent des informations sur 21 méthodes d'évaluation de la société civile et 16 évaluations complètes dont les résultats peuvent constituer une utile source d'informations.

Table des matières

Méthodes d'évaluation de la société civile

Format des méthodes d'évaluation	4
Tableau récapitulatif de la législation sur les OSC [Checklist for CSO Laws]	6
International Center for Not-for-Profit Law (ICNL)	6
Responsabilisation de la société civile : Principes et pratiques. Une boîte à outils pour OSC [Civil Society Accountability: Principles and Practice. A Toolkit for CSOs]	7
One World Trust	7
Manuel de conformité [Compliance Manual]	8
World Association of Non-Governmental Organizations (WANGO)	8
Outil d'évaluation des capacités des OSC [CSO Capacity Assessment Tool]	9
PNUD	9
Cadre d'évaluation de la démocratie [Democracy Assessment Framework]	11
International IDEA	11
Évaluation de l'expression et de la responsabilisation des citoyens [Evaluation of Citizens' Voice and Accountability]	12
Overseas Development Institute	12
Cadre pour une cartographie des OSC [Framework for CSO Mapping]	13
PNUD	13
Guide Synergie Qualité	15
Coordination Solidarité Urgence Développement	15
Guide des fondamentaux de la gouvernance des ONG [Guidebook on the Basics of NGO Governance]	16
Philippine Council for NGO Certification (PCNC)	16
Manuel sur les institutions sans but lucratif dans le système de comptabilité nationale [Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts]	17
Division de statistique des Nations Unies et Université Johns Hopkins Center for Civil Society Studies	17
Herramienta de Autoevaluación para Organizaciones de la Sociedad Civil [Outil d'auto-évaluation pour les organisations de la société civile]	18
HelpArgentina	18
Normes des OSC kenyanes [Kenyan CSO Standards]	19
Poverty Eradication Network	19
Tableau des critères d'accréditation des ONG (complet) [NGO Accreditation Criteria Table (Full)]	20
AusAID	20

Description des capacités des ONG [NGO Capacity Profile]	21
Peace Corps	21
Modèle d'homologation pour OSBL [NPO Certification Model]	22
Pakistan Centre for Philanthropy (PCP)	22
The Octagon (L'octogone)	23
ASDI	23
Outil d'évaluation organisationnelle [Organisational Assessment Tool]	25
NGO Manager	25
Guide de l'évaluation organisationnelle [Organizational Assessment Guide]	26
ACDI	26
Outil participatif d'évaluation des capacités [Participatory Capacity Assessment Tool]	27
CARE International (Basic Education Fellowship)	27
Outil d'évaluation organisationnelle participative [Participatory Organizational Evaluation Tool – POET]	29
Education Development Center et Pact with UNDP	29
Audit social: boîte à outils [Social Audit: A Toolkit]	30
Centre for Good Governance	30
Sustainability Reporting Framework / Lignes directrices pour le reporting développement durable	32
Global Reporting Initiative	32
Transparence et responsabilisation dans le tiers secteur [La Transparencia y la Rendicion de Cuentas en el Tercer Sector]	33
Observatorio del Tercer Sector	33
Sources d'information	
Afrobaromètre	35
Cadre d'évaluation ARVIN [ARVIN Assessment Framework]	36
Banque mondiale	36
Evaluation de l'environnement dans lequel opèrent les OSC/ONG en Éthiopie [Assessment of the Operating Environment for CSO/NGOs in Ethiopia]	37
Christian Relief & Development Association (CRDA)	37
Auditoria Ciudadana sobre la Calidad de la Democracia	38
Estado de la Nacion	38
Évaluation des capacités et stratégie pour le développement des capacités des OSC dans le Pacifique [Capacity Assessment and Strategy for Developing Capacity of CSOs in the Pacific]	40
Centre Pacifique du PNUD	40
Indice de la société civile (CSI) [Civil Society Index (CSI)]	41
CIVICUS	41
Projet d'étude comparative du secteur sans but lucratif [Comparative Nonprofit Sector Project]	42
Johns Hopkins Center for Civil Society Studies	42
Le contrat social en Égypte : le rôle de la société civile (Rapport national sur le développement humain) [Egypt's Social Contract: The Role of Civil Society (National Human Development Report)]	43
PNUD Égypte	43
Rapport mondial sur la responsabilisation [Global Accountability Report]	44
One World Trust	44

Annuaire de la société civile mondiale [Global Civil Society Yearbook]	45
London School of Economics	45
Indice mondial de l'intégrité [Global Integrity Index]	46
Global Integrity	46
Cartographie des organisations non gouvernementales palestiniennes en Cisjordanie et dans la bande de Gaza [Mapping Palestinian Non-Governmental Organizations in the West Bank and the Gaza Strip]	47
Palestine Economic Policy Research Institute	47
Indice de viabilité des ONG [NGO Sustainability Index]	48
USAID	48
Les liens qui nous unissent : capital social en Bosnie-Herzégovine (Rapport national sur le développement humain) [The Ties that Bind: Social Capital in Bosnia-Herzegovina (National Human Development Report)]	49
PNUD Bosnie-Herzégovine	49
Évaluation mondiale de la gouvernance [World Governance Assessment]	50
Overseas Development Institute	50
Autres sources	52
Outil d'évaluation organisationnelle [Organizational Assessment Tool]	54

Méthodes d'évaluation de la société civile

Format des méthodes d'évaluation

<i>Année d'édition</i>	<i>Applicabilité</i>	<i>Catégorie d'évaluation</i>	<i>Dimensions</i>
Année où la méthode actuelle a été publiée pour la première fois	Régions ou pays pour lesquels la méthode a été conçue, ainsi que ce que la méthode évalue	<ul style="list-style-type: none"> secteur de la société civile (regroupant toutes les OSC) évaluation externe de la société civile (OSC individuelles évaluées par une organisation externe comme un donateur, une autre OSC ou un chercheur) auto-évaluation des OSC (l'OSC fait sa propre évaluation) 	<ul style="list-style-type: none"> capacités (ressources humaines et financières, réseautage) engagement (tant social que politique) environnement (contexte économique, politique ou culturel dans lequel la société opère) gouvernance (adhésion à un processus décisionnel démocratique, pratiques équitables en matière d'emploi, transparence, gouvernance démocratique, normes environnementales) impact (sur les résultats en matière sociale et politique)

Énoncé des objectifs

Objectifs de l'outil tels qu'énoncés par l'organisation qui le produit

Méthodologie

Détails saillants de la méthodologie, tels que les sujets évalués et le nombre d'indicateurs

Collecte des données

Méthode employée pour la collecte des données, sources et types de données

Format pour les rapports

Type d'informations produites (rapport descriptif, enquête etc.), y compris la composante quantitative

Facilité d'emploi

Niveau de ressources nécessaires et quantité de documentation fournie pour en faciliter l'utilisation

Avantages et inconvénients

Les atouts et faiblesses de l'outil en ce qui concerne la collecte de données, les ressources nécessaires, l'utilisation et l'applicabilité, la sensibilité à la dimension de genre, les indicateurs pro-pauvres, la participation etc...

Contacts

Site web et/ou autres ressources internet

Tableau récapitulatif de la législation sur les OSC [Checklist for CSO Laws]

International Center for Not-for-Profit Law (ICNL)

Année d'édition	Applicabilité	Catégorie d'évaluation	Dimensions
2006	secteur de la société civile dans le monde entier : conçu en tenant compte de la législation de plus de 150 pays	secteur de la société civile	environnement

Énoncé des objectifs

Évaluer si la législation sur les OSC figurant au corpus juridique ou existant sous forme de projet répond à des pratiques internationales généralement admises

Méthodologie

Quatre types de dispositifs doivent être inclus dans toute législation sur les OSC : protection des libertés fondamentales, intégrité et bonne gouvernance, viabilité financière, responsabilisation et transparence

Collecte des données

Recherche documentaire : lois et codes locaux

Format pour les rapports

Résultats qualitatifs sous forme de liste à cocher oui/non

Facilité d'emploi

Niveau de ressources : faible (recherche documentaire)

Documentation fournie : moyen (un peu de documentation)

Avantages	Inconvénients
<i>Méthode simple pour établir une comparaison entre un cadre juridique et les normes internationales peut être mis en place au travers d'un processus participatif</i>	<i>ne prend pas en compte les situations de fait pas de résultats quantitatifs, ce qui limite la comparabilité entre périodes ou pays pas de processus participatif pour l'élaboration de la méthode la méthode ne fait pas particulièrement attention aux questions d'égalité des sexes ou de pauvreté</i>

Contacts

www.icnl.org/knowledge/pubs/NPOChecklist.pdf; (Guide de discussion)

[www.icnl.org/knowledge/pubs/MTT%20\(eng\).pd](http://www.icnl.org/knowledge/pubs/MTT%20(eng).pd)

Responsabilisation de la société civile : Principes et pratiques. Une boîte à outils pour OSC
[Civil Society Accountability: Principles and Practice. A Toolkit for CSOs]

One World Trust

<i>Année d'édition</i>	<i>Applicabilité</i>	<i>Catégorie d'évaluation</i>	<i>Dimensions</i>
2009	OSC individuelles au Belize, en Inde, en Ouganda et dans la région Pacifique	auto-évaluation pour OSC	engagement gouvernance

Énoncé des objectifs

Recenser les principes de responsabilisation communs aux OSC de chaque région/pays ciblé ; recenser les bonnes pratiques actuelles en matière de responsabilisation parmi les OSC ainsi que les domaines où un renforcement des capacités est nécessaire dans le secteur ; proposer des outils pratiques et des cadres de travail dont les OSC peuvent se servir pour justifier leurs activités quotidiennes et leurs interactions avec les parties prenantes

Méthodologie

L'auto-évaluation est divisée en quatre piliers ayant chacun leurs propres normes en matière de reddition des comptes : fondamentaux de la responsabilisation, gouvernance responsable, programmes responsables, gestion des ressources responsable

Collecte des données

Mise en œuvre individuellement ou en groupe, fondée sur l'observation/l'expérience personnelle

Format pour les rapports

Résultats qualitatifs sous forme de rapport

Facilité d'emploi

Niveau de ressources : faible (recherche documentaire)

Documentation fournie : élevée (rapport complet)

<i>Avantages</i>	<i>Inconvénients</i>
<ul style="list-style-type: none"> • montre comment procéder par étapes pour s'améliorer à partir des conclusions • certains des dispositifs destinés à établir des comparaisons à travers le pays ont été conçus au travers d'un processus participatif, avec des groupes de discussion sur l'égalité des sexes • même s'il se limite à un petit nombre de pays, il est facile de l'adapter à d'autres contextes • quelques mentions méthodologiques sur l'égalité des sexes et la pauvreté • des OSC locales partenaires ont été invitées à conduire le processus à la place de One World Trust 	<ul style="list-style-type: none"> • pas de résultats quantitatifs, ce qui limite la comparabilité entre périodes ou pays

Contacts

http://www.oneworldtrust.org/index.php?option=com_content&view=article&id=83&Itemid=70

Manuel de conformité [Compliance Manual]

World Association of Non-Governmental Organizations (WANGO)

Année d'édition	Applicabilité	Catégorie d'évaluation	Dimensions
2002	ONG individuelles dans le monde entier : élaboré au cours d'un processus de consultation planétaire	auto-évaluation des OSC	capacités gouvernance

Énoncé des objectifs

Aider les ONG à évaluer si leurs politiques et pratiques sont conformes au Code d'éthique et de conduite des ONG

Méthodologie

Le manuel est divisé en plusieurs sections, chacune comprenant une série de normes : principes directeurs, intégrité de l'ONG, mission et activités, gouvernance, ressources humaines, confiance du public, aspects juridiques et financiers, collecte de fonds, partenaires, collaboration et réseautage

Collecte des données

Fondée sur l'observation/l'expérience personnelle

Format pour les rapports

Résultats qualitatifs sous forme de liste à cocher oui/non en laissant un espace pour pouvoir élaborer

Facilité d'emploi

Niveau de ressources : faible (recherche documentaire)

Documentation fournie : faible (minimum d'explications)

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• fait partie d'un consortium d'ONG de réputation internationale et de son programme de normes communes• méthode présentée sous forme de tableau pour en faciliter l'emploi• méthode élaborée au travers d'un processus participatif	<ul style="list-style-type: none">• pas de résultats quantitatifs, ce qui limite la comparabilité entre périodes ou pays• la méthode ne s'attache pas particulièrement aux questions d'égalité des sexes ou de pauvreté

Contacts

<http://www.wango.org/codeofethics.aspx>

Outil d'évaluation des capacités des OSC [CSO Capacity Assessment Tool]

PNUD

<i>Année d'édition</i>	<i>Applicabilité</i>	<i>Catégorie d'évaluation</i>	<i>Dimensions</i>
2006	OSC individuelles	évaluation externe des OSC	capacités engagement environnement gouvernance impact

Énoncé des objectifs

Évaluer les capacités des OSC et leur compatibilité avec les principes et objectifs du PNUD avant de les sélectionner comme partenaires d'exécution des programmes du PNUD

Méthodologie

Cet outil comprend deux parties et seize composantes en tout. Il évalue le mandat de l'organisation, ses politiques et sa gouvernance ; son aptitude à collaborer avec ses mandants, les acteurs extérieurs dont les pouvoirs publics, les donateurs et d'autres OSC ; ses capacités techniques dans son domaine d'expertise ; et enfin, ses capacités organisationnelles.

Collecte des données

Visite de terrain et vérifications par le PNUD. L'outil propose une liste d'indicateurs (documents d'application) qu'on peut utiliser pour vérifier les réponses de l'OSC.

Format pour les rapports

Des résultats qualitatifs et les points de vue des équipes d'évaluation sont intégrés au rapport final. Une note peut être attribuée à chaque élément, en fonction de la manière dont l'outil a été adapté, pour ensuite en calculer la moyenne.

Facilité d'emploi

Niveau de ressources : moyen (visite de terrain) documentation fournie : élevée (outil très accessible, qui peut être adapté en fonction des besoins)

<i>Avantages</i>	<i>Inconvénients</i>
<ul style="list-style-type: none">• Il est possible d'adapter l'outil et d'ajouter des questions ou éléments en fonction des besoins de l'évaluation, y compris l'attention que porte l'organisation à l'égalité des sexes et à la pauvreté.• destiné aux bureaux de pays du PNUD pour leur permettre de sélectionner leurs partenaires d'exécution, mais peut être utilisé pour une auto-évaluation des OSC• offre l'occasion d'utiliser les résultats comme base de référence ; on pourra comparer toute évaluation future des capacités d'une organisation à ce cadre de référence pour voir si celle-ci a évolué et s'est améliorée.	<ul style="list-style-type: none">• évaluation externe dirigée par le donateur• les résultats de l'évaluation ne peuvent être communiqués à l'organisation concernée.• l'outil examine les capacités d'une organisation à mettre un projet en œuvre mais ne s'attache pas particulièrement à la façon dont elle incorpore les questions d'égalité des sexes et de pauvreté.

Contacts

www.undp.org/partners/civil_society/publications/CSO_Toolkit_linked.pdf

<http://www.beta.undp.org/undp/fr/home/ourwork/partners.html>

Cadre d'évaluation de la démocratie [Democracy Assessment Framework]

International IDEA

Année d'édition	Applicabilité	Catégorie d'évaluation	Dimensions
Créé en 2000, dernière version 2008	Systèmes politiques dans le monde entier : projets pilotes dans toutes les régions (pays développés et en développement)	secteur de la société civile	engagement environnement

Énoncé des objectifs

Évaluer la qualité de la démocratie civique et définir les domaines prioritaires en matière de réformes démocratiques et gouvernementales

Méthodologie

La société civile et la participation populaire forment l'un des quatre piliers et englobent trois questions idoines : importance et indépendance de la société civile, participation des citoyens au sein de la société civile et coopération des pouvoirs publics avec la société civile.

Collecte des données

Mise en place souple par les pouvoirs publics, les donateurs ou les OSC, souvent en ayant recours à une équipe d'experts qui répond en se fondant sur l'observation/l'expérience personnelle.

Format pour les rapports

Résultats qualitatifs et quantitatifs (facultatif pour ces derniers). Sous forme de rapport plus cotes

Facilité d'emploi

Niveau de ressources : élevé (très complet, demande une large expérience)

Documentation fournie : abondante (documentation très complète)

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• première évaluation d'envergure de la gouvernance à insister sur l'appropriation nationale• méthode détaillée facilitant la mise en œuvre• conception souple permettant d'incorporer diverses méthodes de collecte des données et plusieurs niveaux de ressources• replace les performances des OSC dans le contexte plus large de la gouvernance• données récoltées au travers d'un processus participatif	<ul style="list-style-type: none">• méthode trop peu systématique pour permettre la comparabilité entre pays• l'égalité des sexes et la pauvreté au sein de la société civile ne sont pas prises en compte

Contacts

http://www.idea.int/publications/aqd/upload/inlay_SoD_Fr.pdf

www.idea.int/sod/framework/index.cfm

Évaluation de l'expression et de la responsabilisation des citoyens [Evaluation of Citizens' Voice and Accountability]

Overseas Development Institute

Année d'édition	Applicabilité	Catégorie d'évaluation	Dimensions
2006	Systèmes d'expression et de responsabilisation dans le monde entier : projets pilotes au Bénin et au Nicaragua	secteur de la société civile	capacités environnement impact

Énoncé des objectifs

Cartographier et documenter les approches et stratégies des partenaires du développement pour améliorer la participation et la responsabilisation dans divers contextes au sein des pays en développement, afin de découvrir quelles sont celles qui marchent le mieux, où et pourquoi ; et évaluer les effets d'un éventail d'opinions exprimées par les donateurs et d'initiatives visant à une responsabilisation en matière de gouvernance et d'efficacité de l'aide et juger si ces effets sont pérennes.

Méthodologie

Le cadre d'évaluation comporte cinq éléments : opportunités, obstacles et points d'entrée ; capacités institutionnelles, organisationnelles et individuelles ; canaux pour la participation et la responsabilisation : acteurs et mécanismes ; modifications en termes de politiques, de pratiques, de comportements et de relations de pouvoir ; résultats plus larges sur le développement.

Collecte des données

Mise en place par le donateur, axée sur les recherches de terrain

Format pour les rapports

Résultats qualitatifs sous forme de rapport

Facilité d'emploi

Niveau de ressources : élevé (les usagers rapportent qu'ils trouvent la mise en place compliquée)

Documentation fournie : moyen (un peu de documentation)

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• méthode souple qui s'adapte à différents contextes• approche axée sur les résultats facilitant l'action• concentration méthodologique sur la réduction de la pauvreté	<ul style="list-style-type: none">• menée par le donateur pour des raisons liées à l'aide ; ce n'est pas un processus conduit par l'OSC• méthode complexe qui peut être difficile à appliquer• pas de résultats quantitatifs, ce qui limite la comparabilité entre périodes ou pays• pas de processus participatif officiel pour l'élaboration de la méthode• la méthode ne s'attache pas particulièrement à l'égalité des sexes

Contacts

www.odi.org.uk/projects/details.asp?id=120&title=evaluation-citizens-voice-accountability

Cadre pour une cartographie des OSC [Framework for CSO Mapping]

PNUD

Année d'édition	Applicabilité	Catégorie d'évaluation	Dimensions
2006	Secteur des OSC dans n'importe quel pays	évaluation du secteur des OSC	capacités engagement environnement gouvernance impact

Énoncé des objectifs

Obtenir un aperçu de l'éventail d'OSC opérant dans le contexte de n'importe quel pays, une idée générale de leurs capacités, objectifs, atouts et limites, comment elles opèrent et interagissent avec leurs mandants et les bénéficiaires visés. La cartographie était une manière de recenser ou créer des partenariats potentiels avec les organisations idoines.

Méthodologie

Ce mélange d'évaluation quantitative et qualitative, comprenant des questionnaires sur mesure ciblant les OSC pour les questions relatives à la gestion organisationnelle et à la programmation, se concentre sur des discussions officielles ou informelles et des interviews avec les dirigeants locaux et communautaires pour comprendre l'impact des OSC tel que le voient les bénéficiaires ciblés.

Collecte des données

Recherches de terrain par l'équipe chargée de l'enquête (PNUD, consultants, OSC etc.)

Format pour les rapports

Création d'une base de données des OSC avec résultats quantitatifs et qualitatifs, dont un bref aperçu des OSC cartographiées. Ce dernier comprend la vision, la mission, l'intérêt et le niveau d'expertise de chaque organisation. Le rapport final consiste en une analyse fondée sur les constatations de la cartographie.

Facilité d'emploi

Niveau de ressources : élevé (recherches de terrain)

Documentation fournie : moyen (il faut adapter le cadre à chaque contexte)

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">conçu pour obtenir un aperçu des OSC opérant dans un contexte donnépeut être adapté à divers contextes et mené à différents niveaux d'ampleur variable et dans des domaines précisprévoit un processus participatif, avec adaptation possible pour impliquer de multiples parties prenantespossibilité d'ajouter les dimensions pauvreté et égalité des sexesla cartographie peut se faire à différents niveaux, avec des ampleurs variablesconçu pour des applications répétées, les résultats sont conservés dans une base de données des OSC facile à mettre à jour	<ul style="list-style-type: none">la cartographie est une tâche de grande ampleur qui requiert des ressources humaines, techniques et financièresévaluation externe conduite par le donateurle cadre propose une large méthodologie et il est nécessaire d'élaborer des questionnaires pour les évaluations qualitatives et quantitativesla méthode ne s'attache pas particulièrement aux questions d'égalité des sexes ou de pauvreté

Contacts

www.undp.org/partners/civil_society/publications/CSO_Toolkit_linked.pdf

Guide Synergie Qualité

Coordination Solidarité Urgence Développement

<i>Année d'édition</i>	<i>Applicabilité</i>	<i>Catégorie d'évaluation</i>	<i>Dimensions</i>
2005	ONG individuelles ; région non spécifiée, mais comprend des exemples du monde entier	auto-évaluation des OSC	capacités

Énoncé des objectifs

Aider à mettre en place des procédures de qualité au sein des ONG

Méthodologie

Le guide comprend cinq chapitres qu'on peut lire indépendamment les uns des autres : éthique humanitaire, gouvernance au sein de l'agence, gestion des ressources humaines, cycle de projet, rôle des populations concernées.

Collecte des données

Fondée sur l'observation/l'expérience personnelle

Format pour les rapports

Résultats qualitatifs sous forme de Q&R

Facilité d'emploi

Niveau de ressources : moyen (méthode longue, mais peut se faire avec une simple recherche documentaire)

Documentation fournie : élevé (documentation approfondie)

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• se focalise sur la prévention des risques dans l'action humanitaire• méthode modulaire qui peut être appliquée par morceaux• méthode conçue par un consortium d'ONG• importance de la participation• mention méthodologique de l'égalité des sexes et de la pauvreté	<ul style="list-style-type: none">• pas de résultats quantitatifs, ce qui limite la comparabilité entre périodes ou pays• le guide complet n'est disponible qu'en français

Contacts

www.coordinationsud.org/spip.php?article447&var_recherche=synergie%20qualite

Guide des fondamentaux de la gouvernance des ONG [Guidebook on the Basics of NGO Governance]

Philippine Council for NGO Certification (PCNC)

<i>Année d'édition</i>	<i>Applicabilité</i>	<i>Catégorie d'évaluation</i>	<i>Dimensions</i>
2008	ONG individuelles aux Philippines	auto-évaluation des OSC	capacités

Énoncé des objectifs

Aider les ONG à apprendre comment devenir des organisations mieux gouvernées et gérées

Méthodologie

Cinq types de performances pour les ONG : vision, mission et objectifs ; gouvernance ; gestion financière et administration ; opérations programmatiques ; partenariat et réseautage

Collecte des données

Par les dirigeants des ONG et fondée sur l'observation/l'expérience personnelle

Format pour les rapports

Résultats qualitatifs sous forme de tableau récapitulatif et de Q&R

Facilité d'emploi

Niveau de ressources : faible (recherche documentaire)

Documentation fournie : élevée (guide expliquant chaque étape)

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• l'un des outils d'évaluation conçus au niveau local les plus réputés• destiné spécialement aux ONG locales, de petite dimension et nouvellement créées• format de base avec de nombreuses définitions convenant bien à une première évaluation• lié à un processus d'homologation facultatif	<ul style="list-style-type: none">• pas de résultats quantitatifs, ce qui limite la comparabilité entre périodes ou pays• pas de processus participatif officiel pour l'élaboration de la méthode• la méthode ne s'attache pas particulièrement aux questions d'égalité des sexes ou de pauvreté• méthode conçue pour les Philippines ; une adaptation peut être nécessaire.

Contacts

<http://www.pcnc.com.ph/>

**Manuel sur les institutions sans but lucratif dans le système de comptabilité nationale
[Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts]**

Division de statistique des Nations Unies et Université Johns Hopkins Center for Civil Society Studies

Année d'édition	Applicabilité	Catégorie d'évaluation	Dimensions
2003	secteur de la société civile dans le monde entier ; testé dans 11 pays se trouvant à divers niveaux de développement	secteur de la société civile	capacités engagement

Énoncé des objectifs

Améliorer le traitement statistique des organisations à but non lucratif ou de la société civile dans les statistiques économiques nationales

Méthodologie

Des variables clés sont organisées selon quatre types : variables monétaires de base, variables monétaires supplémentaires, principaux indicateurs sociaux et économiques, et autres mesures quantitatives et qualitatives.

Collecte des données

Fondée sur l'observation/l'expérience personnelle, enquêtes, interviews etc. en fonction des ressources et des données disponibles

Format pour les rapports

Formulaire avec résultats quantitatifs et qualitatifs plus rapport facultatif

Facilité d'emploi

Niveau de ressources : élevé (connaissances techniques des statistiques requises)

Documentation fournie : élevé (documentation très fournie)

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • focalisation sur les directives internationales pour la création de comptes économiques et de rapports statistiques sur les OSC • documentation très fournie sur la manière de mener une telle évaluation • méthode progressive qui permet une mise en œuvre plus ou moins approfondie en fonction des ressources • source régulière d'informations officielles sur le secteur qui peuvent être mises à jour au fil du temps • l'égalité des sexes et la pauvreté sont relativement pris en considération 	<ul style="list-style-type: none"> • ciblage trop étroit pour certains contextes • contenu technique nécessitant une réelle expertise • pas de processus participatif pour l'élaboration de la méthode

Contacts

www.ccss.jhu.edu/index.php?section=content&view=9&sub=11&tri=18

http://books.google.be/books?id=FBahHlfjucC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Herramienta de Autoevaluación para Organizaciones de la Sociedad Civil [Outil d'auto-évaluation pour les organisations de la société civile]

HelpArgentina

<i>Année d'édition</i>	<i>Applicabilité</i>	<i>Catégorie d'évaluation</i>	<i>Dimensions</i>
n. disp.	OSC individuelles en Argentine	auto-évaluation des OSC	capacités

Énoncé des objectifs

Permettre aux organisations de la société civile de s'auto-évaluer dans divers domaines, dont la gestion interne et la création de liens externes afin d'obtenir des améliorations

Méthodologie

La boîte à outils se fonde sur des principes relatifs à deux aspects de la gouvernance de l'organisation, chacun comprenant une série d'indicateurs : l'organisation et son contexte (diagnostic, planification et évaluation, et liens externes de l'organisation) et l'organisation et sa gestion (processus décisionnel ; finance, budget et statut juridique ; relations humaines et communications internes)

Collecte des données

Fondée sur l'observation/l'expérience personnelle

Format pour les rapports

Résultats qualitatifs sous forme descriptive plus cotes

Facilité d'emploi

Niveau de ressources : faible (recherche documentaire)

Documentation fournie : faible (explications minimales)

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• outil d'évaluation conçu localement• méthode développée au travers d'un processus participatif• format en ligne facilitant la comparaison avec d'autres organisations• égalité des sexes relativement prise en considération	<ul style="list-style-type: none">• méthode conçue pour l'Argentine ; une adaptation peut être nécessaire• inscription gratuite mais obligatoire• la méthode ne s'attache pas explicitement à la pauvreté• disponible uniquement en espagnol

Contacts

www.helpargentina.org/es/bestpractices

Normes des OSC kenyanes [Kenyan CSO Standards]

Poverty Eradication Network

Année d'édition	Applicabilité	Catégorie d'évaluation	Dimensions
2008	OSC individuelles au Kenya	auto-évaluation des OSC	capacités gouvernance

Énoncé des objectifs

Donner au secteur des OSC des attributs positifs visibles pour servir à la fois de catalyseur et de référence pour des changements sociétaux et nationaux positifs dans la recherche de l'excellence

Méthodologie

Les normes sont classées en huit catégories/grappes : clauses juridiques et statutaires, identité, gouvernance, programmation et planification du travail, systèmes et politiques de gestion, mobilisation et utilisation des ressources, partenariats et relations extérieures, culture organisationnelle et leadership

Collecte des données

Fondée sur l'observation/l'expérience personnelle

Format pour les rapports

Résultats qualitatifs sous forme de rapport

Facilité d'emploi

Niveau de ressources : faible (recherche documentaire)

Documentation fournie : faible (explications minimales)

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• méthode élaborée pour et par les OSC• liée à un processus d'homologation• conçue pour améliorer la responsabilisation des OSC et par conséquent leur position au sein de la société• égalité des sexes relativement prise en considération	<ul style="list-style-type: none">• pas de résultats quantitatifs, ce qui limite la comparabilité entre périodes ou pays• la méthode n'est pas facilement accessible aux non-membres• les normes élaborées pour le Kenya ne conviennent pas à tous les contextes• la méthode ne s'attache pas particulièrement à la pauvreté

Contacts

www.penkenya.org/pages/Cso_Standards-_VIWANGO.vrt

Tableau des critères d'accréditation des ONG (complet) [NGO Accreditation Criteria Table (Full)]

AusAID

Année d'édition	Applicabilité	Catégorie d'évaluation	Dimensions
2008	ONG individuelles travaillant dans le domaine du développement et ayant leur siège en Australie	auto-évaluation des OSC	capacités engagement gouvernance

Énoncé des objectifs

Donner à AusAID et à la population australienne la certitude que le gouvernement australien finance des organisations professionnelles, communautaires, bien gérées et capables de produire des résultats de qualité dans le domaine du développement

Méthodologie

Critères regroupés en cinq catégories : identité et structure de l'agence, philosophie du développement et pratiques de gestion, approches des partenariats et de la collaboration au développement, liens avec la communauté australienne, systèmes de financement et gestion des risques, plus des questions plus particulièrement destinées aux ONG travaillant dans le domaine de la santé génésique

Collecte des données

Fondée sur l'observation/l'expérience personnelle

Format pour les rapports

Résultats qualitatifs sous forme de rapport

Facilité d'emploi

Niveau de ressources : moyen (beaucoup d'étapes, mais pas très difficile)

Documentation fournie : moyen (un peu de documentation)

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• méthode unique en son genre pour l'homologation des ONG par le donateur• méthode de base ou complète, permettant différents niveaux d'engagement• égalité des sexes et pauvreté sont relativement pris en considération	<ul style="list-style-type: none">• bien qu'il s'agisse d'auto-évaluation, la méthode fait partie d'un programme plus large conduit par le donateur• pas de processus participatif officiel pour l'élaboration de la méthode• pas de résultats quantitatifs, ce qui limite la comparabilité entre périodes ou pays• méthode conçue pour l'Australie ; une adaptation peut être nécessaire

Contacts

www.ausaid.gov.au/ngos/accreditation.cfm

Description des capacités des ONG [NGO Capacity Profile]

Peace Corps

Année d'édition	Applicabilité	Catégorie d'évaluation	Dimensions
2003	ONG individuelles dans les pays ciblés par le Peace Corps (dans tous les pays du Sud)	auto-évaluation des OSC	capacités engagement impact

Énoncé des objectifs

Aider les ONG à évaluer leurs capacités et formuler des stratégies pour renforcer leurs organisations

Méthodologie

L'outil organisationnel propose des questions sur les six systèmes fonctionnels d'une ONG : programmes, gouvernance, gestion, ressources humaines, ressources financières et relations extérieures

Collecte des données

Par les bénévoles du Peace Corps américain qui se fondent sur leurs contacts avec des ONG locales et la communauté

Format pour les rapports

Formulaire avec résultats qualitatifs ainsi que notes informelles

Facilité d'emploi

Niveau de ressources : moyen (beaucoup d'étapes mais pas très difficile)

Documentation fournie : élevé (documentation très complète)

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• conçu pour encourager l'apprentissage par l'expérience• destiné aux volontaires du Peace Corps mais conçu pour être adapté notamment pour l'auto-évaluation• certaines allusions méthodologiques à l'égalité des sexes et à la pauvreté	<ul style="list-style-type: none">• pas de résultats quantitatifs, ce qui limite la comparabilité entre périodes ou pays• même si la participation est encouragée tout au long, il n'y a pas eu de processus participatif officiel pour l'élaboration de la méthode

Contacts

www.peacecorps.gov/index.cfm?shell=library.comdev (voir NGO Training Handbook [Manuel de formation des ONG])

Modèle d'homologation pour OSBL [NPO Certification Model]

Pakistan Centre for Philanthropy (PCP)

<i>Année d'édition</i>	<i>Applicabilité</i>	<i>Catégorie d'évaluation</i>	<i>Dimensions</i>
2002	OSC individuelles au Pakistan	évaluation externe de la société civile	capacités engagement gouvernance

Énoncé des objectifs

Se faire homologuer par le PCP pour renforcer sa crédibilité et obtenir un statut fiscal favorable

Méthodologie

Quatre-vingt normes regroupées en trois catégories : gouvernance interne, gestion financière et prestations programmatiques

Collecte des données

Recherche documentaire (par l'OSC) et recherches sur le terrain par le PCP

Format pour les rapports

Résultats qualitatifs et quantitatifs sous forme de rapport : des notes sont attribuées à chaque norme et l'on calcule les moyennes par catégorie.

Facilité d'emploi

Niveau de ressources : moyen (beaucoup d'étapes mais pas très difficile)

Documentation fournie : moyen (un peu de documentation)

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• conçu pour améliorer la crédibilité des OSC• lié à un processus d'homologation• méthode conçue au travers d'un processus participatif• égalité des sexes relativement prise en considération	<ul style="list-style-type: none">• méthode conçue pour le Pakistan ; une adaptation peut être nécessaire• la méthode ne s'attache pas particulièrement aux questions de pauvreté

Contacts

www.pcp.org.pk/index.html

The Octagon (L'octogone)

ASDI

Année d'édition	Applicabilité	Catégorie d'évaluation	Dimensions
2002	ONG individuelles dans le monde entier, comprenant tant les ONG suédoises que leurs partenaires internationaux ; projets pilotes en Amérique du Sud et en Asie	évaluation externe de la société civile	capacités engagement gouvernance impact

Énoncé des objectifs

Évaluer les atouts et les faiblesses des ONG à l'intention tant des organisations suédoises que de leurs partenaires pour la coopération

Méthodologie

L'octogone comprend huit variables : identité, structure, mise en œuvre, pertinence, qualifications et expérience, systèmes, groupes ciblés et environnement de travail

Collecte des données

Faite par trois à sept représentants différents de l'organisation, dirigés par un animateur nommé par le donateur ou un autre partenaire ; peut aussi se faire en auto-évaluation

Format pour les rapports

Résultats quantitatifs apparaissant automatiquement sous forme d'octogone ; les notes qualitatives sont encouragées à titre d'informations complémentaires

Facilité d'emploi

Niveau de ressources : faible (recherche documentaire au cours d'une journée de séminaire)
Documentation fournie : moyen (un peu de documentation, plus un tableau Excel pour générer l'octogone)

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• outil de référence pour de nombreuses évaluations organisationnelles ultérieures• conçu pour une mise en œuvre répétée au fil du temps• conçu pour être utilisé en conjonction avec d'autres méthodes d'évaluation plus détaillées• peut être utilisé comme auto-évaluation• méthode élaborée au travers d'un processus participatif	<ul style="list-style-type: none">• plus mis à jour depuis 2002 ; ne tient pas compte des théories les plus récentes sur les évaluations• la méthode ne s'attache pas particulièrement aux questions d'égalité des sexes ou de pauvreté

Contacts

<http://www.sida.se/Svenska/Om-oss/Publikationer/Visa-publikation/?iframe=www2.sida.se/>

Outil d'évaluation organisationnelle [Organisational Assessment Tool]

NGO Manager

<i>Année d'édition</i>	<i>Applicabilité</i>	<i>Catégorie d'évaluation</i>	<i>Dimensions</i>
2004	ONG individuelles dans le monde entier ; créé par une ONG ayant son siège en Suisse et qui appuie les ONG du Nord et du Sud	auto-évaluation des OSC	capacités engagement impact

Énoncé des objectifs

Aider les organisations à améliorer leurs performances

Méthodologie

Série de questions divisées en six sujets relatifs à la gestion : structure de gouvernement, procédures de gestion, ressources humaines, ressources financières et administration, relations, résultats.

Collecte des données

Mise en place en interne ou en externe en se fondant sur des interviews, des discussions en équipe etc.

Format pour les rapports

Résultats qualitatifs sous forme de classement et de descriptions

Facilité d'emploi

Niveau de ressources : moyen (court formulaire plus analyse SWOT)

Documentation fournie : faible (brève introduction uniquement)

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• feuille de calcul facile à utiliser• conçu pour orienter le processus au départ d'une analyse SWOT liée à chaque sujet abordé• comprend une section des résultats détaillée• conçu pour être adapté• égalité des sexes relativement prise en considération	<ul style="list-style-type: none">• pas de résultats quantitatifs, ce qui limite la comparabilité entre périodes ou pays• pas de processus participatif officiel pour l'élaboration de la méthode• la méthode ne s'attache pas particulièrement aux questions de pauvreté

Contacts

www.ngomanager.org/tools.htm

Guide de l'évaluation organisationnelle [Organizational Assessment Guide]

ACDI

Année d'édition	Applicabilité	Catégorie d'évaluation	Dimensions
2006	organisations partenaires individuelles de l'ACDI dans le monde	évaluation externe de la société civile	capacités environnement impact

Énoncé des objectifs

Recenser les capacités d'une organisation, ses réalisations et performances, ses capacités à fonctionner avec efficacité au sein de son environnement, sa conformité avec les intérêts stratégiques de l'ACDI et le niveau de risque associé au partenariat

Méthodologie

Les principaux éléments à prendre en considération sont : comprendre l'environnement extérieur, mesurer les performances organisationnelles, définir les motivations de l'organisation ainsi que ses capacités

Collecte des données

Faite par le personnel de l'ACDI ou un consultant externe, à partir de recherches documentaires, de consultations et éventuellement d'observations *in situ* et de groupes de discussion

Format pour les rapports

Résultats qualitatifs sous forme de rapport

Facilité d'emploi

Niveau de ressources : moyen (nombreuses étapes mais pas très difficile)

Documentation fournie : élevé (documentation très complète)

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• focalisé sur la façon d'utiliser l'évaluation pour obtenir des résultats• systématisation du processus tout entier, depuis le recrutement de consultants jusqu'à la mise en place de changements• méthode conçue et données récoltées au travers d'un processus participatif• mentions méthodologiques relatives à l'égalité des sexes et à la pauvreté	<ul style="list-style-type: none">• conçu spécialement pour faire progresser la coopération au développement• pas de résultats quantitatifs, ce qui limite la comparabilité entre périodes ou pays• le processus n'est pas conduit par les OSC

Contacts

www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/eng/NAT-8811161-KWK

<http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/fra/NAT-820111350-KV7#ap>

Outil participatif d'évaluation des capacités [Participatory Capacity Assessment Tool]

CARE International (Basic Education Fellowship)

Année d'édition	Applicabilité	Catégorie d'évaluation	Dimensions
2000	OSC individuelles	auto-évaluation des OSC, évaluation externe à caractère participatif	capacités engagement gouvernance impact

Énoncé des objectifs

L'outil a été conçu pour évaluer les capacités des ONG et associations locales. Des ONG locales, nationales et internationales peuvent également l'utiliser pour évaluer leurs performances. Il peut aussi servir à récolter et analyser les données afin d'établir un cadre de référence sur l'efficacité d'une organisation, ce qui lui permettra de mesurer ses progrès par la suite.

Méthodologie

Cet outil recourt aux catégories suivantes pour évaluer les capacités d'une organisation : gouvernance, pratiques en matière de gestion, gestion financière, élaboration des programmes et prestation de services, relations extérieures et réseautage, et enfin viabilité.

Collecte des données

Cet outil a été conçu pour recueillir des informations importantes. Une « boîte à outils » proposant plusieurs méthodes l'accompagne. Elle permet aux associations ou animateurs extérieurs de recueillir des informations sur les performances de l'organisation. Les méthodes vont d'interviews structurés en tête à tête à des groupes de discussion semi-structurés avec un groupe représentatif du personnel de l'association.

Format pour les rapports

Le personnel participant à l'évaluation se sert d'une feuille de classement pour donner une cote à l'organisation dans chaque catégorie. Cela fait, les animateurs et le personnel de l'organisation déterminent quel est le niveau de capacités organisationnelles en se servant du guide inclus dans l'outil pour le classement.

Facilité d'emploi

Niveau de ressources : moyen (des animateurs qualifiés sont nécessaires)

Documentation fournie : élevée (documentation très fournie)

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• conçu pour évaluer les capacités des ONG et associations locales ; s'adapte facilement à l'auto-évaluation• outil d'évaluation participatif permettant au personnel et aux parties prenantes d'évaluer les performances de l'organisation• l'évaluation initiale peut servir de cadre de référence pour mesurer les progrès par la suite• utile pour diagnostiquer les problèmes et décider des interventions nécessaires (y compris une formation) pour améliorer l'efficacité• la méthode s'attache particulièrement aux questions d'égalité des sexes	<ul style="list-style-type: none">• exige des animateurs qualifiés pour mener des débats francs et ouverts sur les capacités de l'organisation• ne s'attache pas particulièrement attention aux questions de pauvreté mais comprend un certain nombre de questions relatives à l'équité

Contacts

www.careinternational.org.uk/4041/community-organisation/care-basic-educationfellowship-participatory-capacity-assessment-tools.html

Note : Il existe deux autres méthodologies qui ressemblent très fort à l’Outil participatif d’évaluation des capacités de CARE International. Elles ne sont pas reprises séparément dans le présent guide des sources mais valent la peine d’être mentionnées. Il s’agit de la Grille d’évaluation des capacités [Capacity Assessment Grid] élaborée par McKinsey et al. pour *Venture Philanthropy Partners* et publiée dans « Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations » (2001)¹ et de l’Outil d’évaluation des capacités organisationnelles [Organizational Capacity Assessment Tool] de la Fondation Marguerite Casey². Elles utilisent, elles aussi, des mécanismes de classement à quatre niveaux pour évaluer les capacités organisationnelles. Dans les deux cas, les facteurs qui font l’objet d’une évaluation comprennent quatre niveaux de développement organisationnel, chacun de ces niveaux se voyant attribuer une note (en général de 1 à 4). Les outils sont livrés avec une description de chaque facteur à situer par rapport aux quatre niveaux. Le personnel est invité à sélectionner le texte qui correspond le mieux aux capacités de l’organisation à ce moment-là, et ce pour chacun des facteurs. L’organisation est notée en fonction des résultats et la note globale sert à déterminer le niveau général de ses capacités organisationnelles. Il existe un troisième outil d’auto-évaluation des capacités fondé sur une méthode de classement similaire, l’Outil d’évaluation des capacités organisationnelles [Organizational Capacity Assessment Tool] créé par l’Academy for Educational Development (AED) et CroNGO,(Croatie).

Outil d’évaluation organisationnelle participative [Participatory Organizational Evaluation Tool – POET]

Education Development Center et Pact with UNDP

<i>Année d’édition</i>	<i>Applicabilité</i>	<i>Catégorie d’évaluation</i>	<i>Dimensions</i>
1998	Un ensemble (« cohorte ») d’OSC ou une OSC individuelle dans le monde entier	auto-évaluation des OSC	capacités engagement impact

Énoncé des objectifs

Renforcer les capacités en réunissant le personnel en groupes interfonctionnels et interhiérarchiques pour l’échange ouvert, identifier les points de vue divergents pour accélérer la croissance, créer un consensus autour des futures activités de développement des capacités organisationnelles et sélectionner, mettre en oeuvre et suivre les stratégies de changement et de développement sur le plan organisationnel.

Méthodologie

Le POET mesure les capacités dans sept domaines : gestion des ressources humaines, gestion des ressources financières, participation équitable, pérennisation des bénéficiaires du programme, travail avec partenaires, apprentissage organisationnel, et gestion/gouvernance stratégique

Collecte des données

Par une équipe interne interfonctionnelle et interhiérarchique fondée sur l’observation/ l’expérience personnelle

¹ Voir www.vppartners.org/learning/reports/capacity/capacity.html
² Voir www.caseygrants.org/pages/resources/resources_downloadassessment.asp

Format pour les rapports

résultats quantitatifs et qualitatifs : classement basé sur des feuilles de calcul et rapport facultatif

Facilité d'emploi

Niveau de ressources : élevé (analyse statistique)

Documentation fournie : moyen (bon niveau de documentation, mais d'une complexité telle qu'elle peut être insuffisante pour certains ; les segments qualitatifs sont très mal documentés.)

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• se focalise sur le processus de mise en œuvre et s'en sert pour élaborer des stratégies en faveur du changement• conçu spécialement pour les OSC du sud et leurs partenaires• conçu pour une mise en place aisée, notamment pour générer des notes statistiquement fiables• évalue le consensus autant que les points de vue divergents• méthode élaborée au travers d'un processus participatif• l'égalité des sexes et la pauvreté sont relativement pris en considération	<ul style="list-style-type: none">• crée en 1998, ne tient pas compte des théories les plus récentes en matière d'évaluation

Contacts

Disponible à l'adresse suivante :

www.ngomanager.org/dcd/2_Organizational_Development/Organizational_Assessment/

Audit social: boîte à outils [Social Audit: A Toolkit]

Centre for Good Governance

<i>Année d'édition</i>	<i>Applicabilité</i>	<i>Catégorie d'évaluation</i>	<i>Dimensions</i>
2005	OSC individuelles en Inde	évaluation externe de la société civile	engagement gouvernance impact

Énoncé des objectifs

Recenser, mesurer, évaluer et faire un rapport sur les performances sociales de l'organisation

Méthodologie

Directives pour que l'organisation puisse adapter la méthode en fonction de ses besoins : pas de suggestions pour les indicateurs

Collecte des données

Recherche documentaire, observations de terrain, interviews, questionnaires, groupes de discussion avec les parties prenantes

Format pour les rapports

Résultats qualitatifs et quantitatifs : sous forme de données recueillies lors des enquêtes et de rapport

Facilité d'emploi

Niveau de ressources : élevé (expertise requise pour mener des enquêtes)

Documentation fournie : élevée (documentation abondante)

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• explications et instructions approfondies pour l'audit social• conçu pour être appliqué par des non spécialistes• méthode conçue au travers d'un processus participatif• peut tenir compte de l'égalité des sexes mais ce n'est pas explicite• l'intérêt porté aux prestations de services répond aux questions de pauvreté	<ul style="list-style-type: none">• audit social général non conçu pour une évaluation de la société civile• méthode conçue pour l'Inde ; une adaptation peut être nécessaire

Contacts

unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/cgg/unpan023752.pdf

Sustainability Reporting Framework / Lignes directrices pour le reporting développement durable

Global Reporting Initiative

Énoncé des objectifs

Faciliter transparence et responsabilisation des organisations et donner aux parties prenantes un cadre comparatif applicable de façon universelle pour comprendre les informations publiées

Méthodologie

Méthode d'auto-évaluation qui comprend six séries d'indicateurs : économique, environnement, droits de l'homme, travail, responsabilité du produit et société. Un supplément spécial est à la disposition du secteur des ONG.

Collecte des données

Fondée sur l'observation/l'expérience personnelle

Format pour les rapports

Résultats qualitatifs sous forme de rapport

Facilité d'emploi

Niveau de ressources : faible (recherche documentaire)

Documentation fournie : faible (explications minimales, même si quelques explications sont données sur le contexte)

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• norme établie, réputée et largement utilisée dans tous les secteurs• un supplément spécial adapte les directives usuelles pour les rapports au secteur des ONG• méthode conçue au travers d'un processus participatif• l'égalité des sexes et la pauvreté sont relativement pris en considération	<ul style="list-style-type: none">• méthode internationale, qui ne convient peut-être pas à tous les contextes• pas de résultats quantitatifs, ce qui limite la comparabilité entre périodes ou pays

Contacts

www.globalreporting.org/ReportingFramework/SectorSupplements/NGO/

Transparence et responsabilisation dans le tiers secteur [La Transparencia y la Rendición de Cuentas en el Tercer Sector]

Observatorio del Tercer Sector

<i>Année d'édition</i>	<i>Applicabilité</i>	<i>Catégorie d'évaluation</i>	<i>Dimensions</i>
2008	OSC individuelles en Espagne	auto-évaluation des OSC	gouvernance

Énoncé des objectifs

Permettre aux organisations d'intégrer la transparence dans leur culture d'entreprise

Méthodologie

Quatre fiches d'auto-évaluation (*fichas*) couvrant la culture de la transparence, la page web, les rapports et autres outils de transparence

Collecte des données

Fondée sur l'observation/l'expérience personnelle

Format pour les rapports

Résultats qualitatifs et quantitatifs sous forme de classement plus quelques questions appelant de courtes réponses

Facilité d'emploi

Niveau de ressources : faible (recherche documentaire)

Documentation fournie : élevée (explications très complètes étant donné la simplicité de la méthode)

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• méthode et instructions détaillées	<ul style="list-style-type: none">• n'existe qu'en espagnol• pas de processus participatif pour l'élaboration de la méthode• la méthode ne s'attache pas particulièrement aux questions d'égalité des sexes ou de pauvreté

Contacts

www.tercersector.net/php/general.php?seccio=sc_pubs_amp&idioma=Cs&id=135

Sources d'information

Format des sources d'information

<i>Année d'édition</i>	<i>Applicabilité</i>	<i>Catégorie d'évaluation</i>	<i>Dimensions</i>
Année où la méthode a été publiée pour la première fois et informations sur les publications ultérieures	Régions ou pays couverts par la méthode, ainsi que ce que la méthode évalue : secteur de la société civile ou OSC individuelles (ou sous-catégories comme les ONG etc.)	<ul style="list-style-type: none">• secteur de la société civile (regroupant toutes les OSC)• évaluation externe de la société civile (OSC individuelles évaluées par une organisation externe comme un donateur, une autre OSC ou un chercheur)• auto-évaluation des OSC (l'OSC fait sa propre évaluation)	<ul style="list-style-type: none">• capacités (ressources humaines et financières, réseautage)• engagement (tant sociale que politique)• environnement (contexte économique, politique ou culturel dans lequel la société opère)• gouvernance (volonté de procéder à des prises de décision démocratiques, pratiques équitables en matière d'emploi, transparence, gouvernance démocratique, normes environnementales)• impact (sur les résultats en matière sociale et politique)

Énoncé des objectifs

Objectifs de l'outil tels qu'énoncés par l'organisation qui l'a produit

Méthodologie

Détails saillants de la méthodologie, tels que les sujets évalués et le nombre d'indicateurs

Collecte des données

Méthode employée pour la collecte des données, sources et types de données

Format pour les rapports

Type d'informations produites (rapport descriptif, enquête etc.), y compris la composante quantitative

Parties prenantes

Les parties prenantes impliquées dans le processus d'évaluation

Les atouts et faiblesses de l'outil en ce qui concerne la collecte de données, les ressources requises, les usages et l'applicabilité, la sensibilité à la dimension de genre, les indicateurs pro-pauvres, la participation etc...

Contacts

Site web et/ou autres ressources internet

Afrobaromètre

<i>Année d'édition</i>	<i>Applicabilité</i>	<i>Catégorie d'évaluation</i>	<i>Dimensions</i>
4 éditions depuis 1999 ; dernière en date : 2009	secteur de la société civile dans 20 pays africains (dernière enquête)	secteur de la société civile	engagement environnement

Énoncé des objectifs

Produire des données scientifiques fiables sur l'opinion publique en Afrique subsaharienne ; renforcer les capacités institutionnelles pour mener des enquêtes en Afrique ; diffuser largement et appliquer les résultats de l'enquête

Méthodologie

Quatre des 100 questions sont à prendre en considération : accord avec les déclarations sur le fait que l'État peut bannir des organisations ou sur l'adhésion à une organisation, question relative à l'influence que les ONG exercent sur le gouvernement et deux questions sur la participation à des groupes ou activités.

Collecte des données

Enquête de ménage auprès d'un échantillon représentatif

Format pour les rapports

Quantitatif : pourcentages pour toutes les questions

Parties prenantes

Population générale

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• présente l'opinion de citoyens ordinaires• montre les tendances au fil du temps• permet des comparaisons entre pays• collecte de donnée participative (enquête d'opinion)• tous les résultats sont ventilés par sexe et par population urbaine/rurale• questions relatives à l'égalité des sexes et à la pauvreté• processus conduit par une OSC	<ul style="list-style-type: none">• aucune analyse des raisons justifiant les opinions exprimées• collecte d'informations socioéconomiques mais les résultats ne sont pas ventilés pour tenir compte des groupes les plus marginalisés• le questionnaire a été testé et quelque peu adapté, mais pas de processus participatif officiel pour l'élaboration de la méthode

Contacts

www.afrobarometer.org/

Cadre d'évaluation ARVIN [ARVIN Assessment Framework]

Banque mondiale

<i>Année d'édition</i>	<i>Applicabilité</i>	<i>Catégorie d'évaluation</i>	<i>Dimensions</i>
créé en 2003	secteur de la société civile dans plus de 10 pays pauvres à travers le monde	secteur de la société civile	capacités engagement environnement

Énoncé des objectifs

Permettre une évaluation approfondie des facteurs juridiques et réglementaires, politiques et gouvernementaux, socioculturels et économiques qui influencent l'engagement civique

Méthodologie

Le cadre analytique envisage cinq facteurs cruciaux qui « facilitent » l'engagement civique : *association, ressources, point de vue, information et négociation.*

Collecte des données

Le personnel de la Banque mondiale fait des interviews individuelles, anime des groupes de discussion et des ateliers, répond à des questionnaires et fait de la recherche documentaire.

Format pour les rapports

Évaluation quantitative et rapport qualitatif avec recommandations

Parties prenantes

OSC, État et donateurs

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Grâce aux relations uniques que la Banque mondiale entretient avec les États, ARVIN se trouve en position privilégiée pour influencer les résultats.• La collecte participative des données inclut les OSC, l'État et les donateurs• Même si la méthode de base n'a pas été conçue de manière participative, un atelier initial avec les parties prenantes en explique le principe.• La méthode varie selon les pays, mais mentionne généralement l'égalité des sexes et la pauvreté.	<ul style="list-style-type: none">• La méthode complète n'a pas été rendue publique.• Le processus n'est pas conduit par les OSC.

Contacts

go.worldbank.org/378AB9OH00

Evaluation de l'environnement dans lequel opèrent les OSC/ONG en Éthiopie [Assessment of the Operating Environment for CSO/NGOs in Ethiopia]

Christian Relief & Development Association (CRDA)

<i>Année d'édition</i>	<i>Applicabilité</i>	<i>Catégorie d'évaluation</i>	<i>Dimensions</i>
2006	secteur de la société civile en Ethiopie	secteur de la société civile	environnement

Énoncé des objectifs

Examiner l'environnement d'après élections dans lequel opèrent la société civile et surtout les ONG en Ethiopie

Méthodologie

Questionnaire couvrant l'environnement juridique, les activités, manifestations et initiatives des OSC et le contexte politique

Collecte des données

La CRDA a demandé à une organisation internationale de concevoir et mettre en œuvre une enquête auprès des parties prenantes et de faire les interviews.

Format pour les rapports

Résultats qualitatifs sous forme de rapport

Parties prenantes

Représentants du gouvernement, d'organisations locales et internationales et autres individus informés

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• fait partie d'une série d'évaluations menées depuis 1998 et donnant des résultats au fil du temps• l'évaluation a été faite à l'initiative d'une OSC locale, en coopération avec des partenaires internationaux• forte insistance sur la perspective de genre• pauvreté relativement prise en considération• données recueillies au travers d'un processus participatif	<ul style="list-style-type: none">• les régions ne sont pas toutes couvertes par manque de ressources• la méthode complète n'a pas été rendue publique• concentration méthodologique sur l'Éthiopie ; une adaptation peut être nécessaire pour d'autres pays• pas de processus participatif officiel pour l'élaboration de la méthode

Contacts

www.crdaethiopia.org/index.php

Auditoria Ciudadana sobre la Calidad de la Democracia

Estado de la Nacion

Année d'édition	Applicabilité	Catégorie d'évaluation	Dimensions
mis en place en 2001	secteur de la société civile au Costa Rica	secteur de la société civile	engagement environnement gouvernance impact

Énoncé des objectifs

Renforcer les pratiques démocratiques dans la vie politique du Costa Rica

Méthodologie

Travail de terrain via 40 travaux de recherches différents. Citons en particulier une enquête auprès des ménages comprenant 50 questions et demandant si les OSC exigent des responsables qu'ils rendent des comptes, si elles améliorent la vie de la communauté, si elles sont transparentes. Des groupes de discussion ont eu lieu avec les OSC pour débattre de la façon dont elles justifient leurs activités en interne. Enregistrement d'observations ethnographiques sur les OSC.

Collecte des données

Le personnel de l'OSC a pris en charge les observations sur le terrain, les groupes de discussion, les enquêtes, la recherche documentaire et les interviews.

Format pour les rapports

Rapport qualitatif avec quelques données chiffrées

Parties prenantes

Représentants d'OSC, grand public

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• méthodologie approfondie comprenant plusieurs méthodes de collecte de données pour rendre l'évaluation plus complète• méthode publique et qu'il est possible d'adapter à d'autres contextes• replace les performances de l'OSC dans le contexte plus large de la gouvernance• méthode conçue et données recueillies au travers d'un processus participatif• processus mené par l'OSC• égalité des sexes relativement prise en considération	<ul style="list-style-type: none">• méthode large et détaillée ne convenant pas dans des contextes caractérisés par un manque de temps ou de ressources• la méthode ne s'attache pas particulièrement aux questions de pauvreté• n'existe qu'en espagnol

Contacts

www.estadonacion.or.cr/Calidad02/calidad.html

Évaluation des capacités et stratégie pour le développement des capacités des OSC dans le Pacifique [Capacity Assessment and Strategy for Developing Capacity of CSOs in the Pacific]

Centre Pacifique du PNUD

<i>Année d'édition</i>	<i>Applicabilité</i>	<i>Catégorie d'évaluation</i>	<i>Dimensions</i>
publication due en 2010	OSC individuelles dans les Îles Cook, les États fédérés de Micronésie, Fidji, les Îles Salomon, Tonga et Tuvalu	secteur de la société civile	capacités engagement environnement gouvernance

Énoncé des objectifs

Initiative régionale visant à cartographier et examiner systématiquement les besoins des OSC opérant dans le Pacifique en termes de renforcement des capacités

Méthodologie

Cinq axes en matière de capacités : développement organisationnel, viabilité et ressources, partage d'informations, coopération et sensibilisation, relations avec les parties prenantes, et environnement juridique et réglementaire

Collecte des données

Le PNUD Pacifique a demandé à une organisation internationale de mettre au point une évaluation et de l'appliquer via des interviews avec les OSC.

Format pour les rapports

Classement quantitatif et rapport qualitatif

Parties prenantes

Représentants de la société civile, donateurs

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• considère l'évaluation comme une première étape pour le renforcement des capacités• explicitement lié aux OMD• méthode conçue et données recueillies au travers d'un processus participatif• l'égalité des sexes et la pauvreté sont relativement pris en considération	<ul style="list-style-type: none">• le processus n'est pas conduit par une OSC• concentration méthodologique sur le Pacifique ; adaptation nécessaire pour les autres régions

Contacts

devrait être publié sur www.undppc.org.fj/

Indice de la société civile (CSI) [Civil Society Index (CSI)]

CIVICUS

Année d'édition	Applicabilité	Catégorie d'évaluation	Dimensions
deux éditions depuis 2002 ; prochaine publication 2010	secteur de la société civile dans 56 pays du monde (dernière phase en date)	secteur de la société civile	capacités engagement environnement gouvernance impact

Énoncé des objectifs

Améliorer la solidité et la viabilité de la société civile et renforcer ses contributions aux changements sociaux positifs

Méthodologie

La méthode mesure cinq facteurs fondamentaux : engagement civique, niveau d'organisation, pratique des valeurs, impact tel qu'il est perçu, environnement extérieur

Collecte des données

Une équipe nationale prend en charge une analyse des parties prenantes, les enquêtes auprès des OSC et de la population et les groupes de discussion

Format pour les rapports

Rapport qualitatif avec notes quantitatives

Parties prenantes

Représentants d'OSC

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• importante méthode d'évaluation de la société civile appuyée par un grand consortium• prend en considération tous les aspects des OSC• méthode conçue et données recueillies au travers d'un processus participatif• créé par et pour les OSC• montre les tendances au fil du temps• permet une comparaison entre pays• processus conduit par les OSC	<ul style="list-style-type: none">• méthode longue et détaillée ne convenant pas à des contextes marqués par un manque de temps ou de ressources• la façon de traduire les conclusions en mesures concrètes n'apparaît pas toujours clairement• la méthode ne s'attache pas particulièrement aux questions d'égalité des sexes ou de pauvreté

Contacts

civicus.org/csi/csi-phase-two08/csi-methodology-phase2

Projet d'étude comparative du secteur sans but lucratif [Comparative Nonprofit Sector Project]

Johns Hopkins Center for Civil Society Studies

Année d'édition	Applicabilité	Catégorie d'évaluation	Dimensions
mis en place par roulement depuis 1990	secteur de la société civile dans 46 pays du monde	secteur de la société civile	capacités

Énoncé des objectifs

Analyser la portée, la structure, le financement et le rôle des organismes du secteur privé à but non lucratif à travers le monde, afin d'améliorer nos connaissances pratiques et notre compréhension théorique de ce secteur et de contribuer à jeter les bases d'une action publique et privée plus éclairée.

Méthodologie

Analyse de quatre variables fondamentales : dépenses, emploi, bénévoles, revenus

Collecte des données

Par des partenaires nationaux et internationaux se fondant sur une recherche documentaire

Format pour les rapports

Rapport qualitatif avec quelques données chiffrées

Parties prenantes

Chercheurs locaux

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• se focalise uniquement sur les organisations à but non lucratif, en particulier celles qui font appel au travail bénévole• se focalise sur les stades de développement du secteur à but non lucratif dans divers pays• pays choisis pour leur diversité et leur complexité, afin de présenter un tableau mondial complet• permet certaines comparaisons entre pays• méthode élaborée au travers d'un processus participatif	<ul style="list-style-type: none">• ce n'est pas un processus conduit par les OSC• la mise en œuvre demande du temps et d'importantes ressources• la méthode complète n'a pas été rendue publique• la méthode ne s'attache pas particulièrement aux questions d'égalité des sexes ou de pauvreté

Contacts

www.ccss.jhu.edu/index.php?section=content&view=9&sub=3&tri=7

Le contrat social en Égypte : le rôle de la société civile (Rapport national sur le développement humain) [Egypt's Social Contract: The Role of Civil Society (National Human Development Report)]

PNUD Égypte

<i>Année d'édition</i>	<i>Applicabilité</i>	<i>Catégorie d'évaluation</i>	<i>Dimensions</i>
mise en œuvre en 2008	120 OSC égyptiennes	secteur de la société civile	valeurs

Énoncé des objectifs

Surveiller et analyser les traits propres à une bonne gouvernance interne dans les organisations de la société civile au départ d'un petit échantillon

Méthodologie

Questionnaire en quarante points destiné aux OSC et couvrant : État de droit, pratique de la démocratie, transparence et responsabilisation, partenariat avec d'autres acteurs, étendue de l'évaluation des performances, autres dimensions de la gouvernance démocratique

Collecte des données

Le Réseau arabe d'ONG a pris en charge l'enquête auprès des OSC et les groupes de discussion

Format pour les rapports

Rapport qualitatif avec quelques données chiffrées

Parties prenantes

Représentants d'OSC

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• bon exemple d'utilisation d'une évaluation de la société civile en complément d'un Rapport sur le développement humain du PNUD• combine enquête et groupes de discussion pour fournir des données multiformes• données recueillies au travers d'un processus participatif• égalité des sexes relativement prise en considération	<ul style="list-style-type: none">• ce n'est pas un processus conduit par les OSC• pas de processus participatif officiel pour l'élaboration de la méthode• la méthode et les résultats ne sont pas rendus publics dans leur intégralité• résultats non ventilés pour la plupart des groupes marginalisés• la méthode ne s'attache pas particulièrement aux questions de pauvreté

Contacts

www.undp.org.eg/Default.aspx?tabid=227

Rapport mondial sur la responsabilisation [Global Accountability Report]

One World Trust

Année d'édition	Applicabilité	Catégorie d'évaluation	Dimensions
éditions en 2006, 2007 et 2008	organisations internationales individuelles dans le monde entier	évaluation externe de la société civile	capacités engagement valeurs

Énoncé des objectifs

Fournir un cadre de référence commun sur la responsabilisation et étendre les principes de base de la démocratie au monde entier

Méthodologie

Le rapport analyse les organisations en se référant à quatre facteurs : transparence, participation, évaluation et plaintes et mécanismes pour y remédier

Collecte des données

Par le personnel de One World Trust en se fondant sur une recherche documentaire et des interviews avec les organisations ciblées

Format pour les rapports

Rapport qualitatifs avec classement quantitatif

Parties prenantes

Organisations ciblées (représentants des OSC)

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• comparaison unique en son genre entre des organisations mondiales des secteurs non-gouvernementaux et des entreprises• l'approche, fondée sur des principes de responsabilité, permet des variations culturelles ou autres• les organisations ciblées sont invitées à fournir des informations pendant le processus de collecte de données• processus conduit par les OSC• conception participative de la méthode	<ul style="list-style-type: none">• ne mesure pas les changements au fil du temps (ce sont des organisations différentes qui sont à chaque fois prises en considération)• la méthode ne s'attache pas particulièrement aux questions d'égalité des sexes ou de pauvreté

Contacts

www.oneworldtrust.org/index.php?option=com_content&view=article&id=73&Itemid=60

Annuaire de la société civile mondiale [Global Civil Society Yearbook]

London School of Economics

Année d'édition	Applicabilité	Catégorie d'évaluation	Dimensions
annuellement depuis 2001	secteur de la société civile au niveau mondial	secteur de la société civile	environnement

Énoncé des objectifs

Rendre plus substantiel le concept de société civile mondiale au travers d'une cartographie expérimentale de cette dernière

Méthodologie

Séries de données en 13 dossiers depuis 2008 : mondialisation économique, circulation des personnes, médias et communications, gouvernance et responsabilisation, état de droit, droits économiques et sociaux, maintien de la paix, environnement, acteurs internationaux, aide, secours et philanthropie internationaux, valeurs, attitudes et capital social dans le monde, démocratie et liberté, conflit et violence

Collecte des données

La LSE réunit des ensembles de données existants et génère des données par l'observation et des contacts dans le monde entier.

Format pour les rapports

Résultats quantitatifs sous forme de tableaux et de graphiques

Parties prenantes

Chercheurs

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• l'examen scientifique de l'environnement dans lequel opère la société civile est bien plus étendu que pour d'autres évaluations• s'y ajoutent des études de cas de la société civile.• mise en place à intervalles réguliers permettant des comparaisons au fil du temps• s'intéresse à l'égalité des sexes et la pauvreté	<ul style="list-style-type: none">• perspective mondiale ne permettant pas un examen nuancé• ce n'est pas un processus conduit par les OSC• pas de processus participatif officiel pour l'élaboration de la méthode ou la collecte de données

Contacts

www.lse.ac.uk/Depts/global/researchgcspub.html

Indice mondial de l'intégrité [Global Integrity Index]

Global Integrity

Année d'édition	Applicabilité	Catégorie d'évaluation	Dimensions
éditions en 2004 et annuellement depuis 2006	secteur de la société civile dans 104 pays du monde	secteur de la société civile	environnement

Énoncé des objectifs

Évaluer l'existence, l'efficacité et l'accès des citoyens à d'importants mécanismes anti-corruption nationaux dans divers pays

Méthodologie

La société civile est l'une des six grandes catégories de la gouvernance et elle comprend quatre sous-catégories : protection juridique, liberté d'opération, liberté d'œuvrer sans danger contre la corruption, et organisation syndicale

Collecte des données

Par des chercheurs du pays se fondant sur une recherche documentaire et des recherches de terrain

Format pour les rapports

Rapport qualitatif avec classement quantitatif

Parties prenantes

Chercheurs locaux

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• replace les performances des OSC dans le contexte plus large de la lutte contre la corruption• montre les tendances au fil du temps• permet des comparaisons entre pays• insiste sur l'appropriation nationale• méthode disponible dans son entièreté	<ul style="list-style-type: none">• évaluation de la société civile très limitée• même si l'évaluation est conduite par une OSC, les organisations évaluées ne sont pas explicitement impliquées• pas de processus participatif officiel pour l'élaboration de la méthode• ne prend pas en considération l'égalité des sexes ou la pauvreté au sein de la société civile

Contacts

report.globalintegrity.org/

Cartographie des organisations non gouvernementales palestiniennes en Cisjordanie et dans la bande de Gaza [Mapping Palestinian Non-Governmental Organizations in the West Bank and the Gaza Strip]

Palestine Economic Policy Research Institute

<i>Année d'édition</i>	<i>Applicabilité</i>	<i>Catégorie d'évaluation</i>	<i>Dimensions</i>
mise en œuvre en 2007	près de 1900 ONG en Cisjordanie et dans la Bande de Gaza	secteur de la société civile	capacités engagement environnement impact

Énoncé des objectifs

Fournir une base de référence pour étudier le rôle des ONG palestiniennes et leur efficacité, mais également leur donner des conseils sur ce qui peut se faire pour faire avancer le secteur

Méthodologie

Le questionnaire destiné aux ONG comprend : objectifs généraux et domaine d'opération, programmes et relations locales ou internationales, évaluation du travail, des programmes, des performances et des obstacles, conditions administratives, situation financière, rôle dans la société et bénéfices présentés au groupe visé.

Collecte des données

Le Bureau de statistique palestinien a procédé à l'enquête sur les ONG.

Format pour les rapports

Rapport qualitatif avec quelques données chiffrées

Parties prenantes

Personnel des ONG

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• méthode d'évaluation très développée dans un contexte caractérisé par des obstacles considérables• fait partie d'une série d'études qui présentent un tableau complet du paysage des ONG• montre les tendances au fil du temps• collecte participative des données (enquête sur les ONG)• processus conduit par les OSC• l'égalité des sexes et la pauvreté sont relativement pris en considération	<ul style="list-style-type: none">• pas de processus participatif officiel pour l'élaboration de la méthode• même si elle peut être adaptée à d'autres contextes, la méthode complète n'a pas été publiée en anglais.

Contacts

www.pal-econ.org/

Indice de viabilité des ONG [NGO Sustainability Index]

USAID

Année d'édition	Applicabilité	Catégorie d'évaluation	Dimensions
annuellement depuis 1998	secteur des ONG dans 29 pays en Europe centrale et de l'Est	secteur de la société civile	capacités engagement environnement impact

Énoncé des objectifs

Juger de la solidité et de la viabilité du secteur des ONG de la région

Méthodologie

L'indice analyse sept facteurs dans le secteur des ONG : environnement juridique, capacités organisationnelles, viabilité financière, plaidoyer, image officielle, prestation de services et infrastructure de l'ONG

Collecte des données

Par des praticiens et experts des ONG se fondant sur une recherche documentaire et des recherches de terrain

Format pour les rapports

Rapport qualitatif avec classement quantitatif

Parties prenantes

Personnel des ONG

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• mise en œuvre par les ONG locales, même si le programme se fait sous l'impulsion du donateur• montre les tendances au fil du temps• permet des comparaisons entre pays• égalité des sexes prise en considération de façon limitée	<ul style="list-style-type: none">• pas de processus participatif officiel pour l'élaboration de la méthode• la méthode complète n'est pas rendue publique• la méthode ne s'attache pas particulièrement aux questions de pauvreté

Contacts

www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/dem_gov/ngoindex/

Les liens qui nous unissent : capital social en Bosnie-Herzégovine (Rapport national sur le développement humain) [The Ties that Bind: Social Capital in Bosnia-Herzegovina (National Human Development Report)]

PNUD Bosnie-Herzégovine

<i>Année d'édition</i>	<i>Applicabilité</i>	<i>Catégorie d'évaluation</i>	<i>Dimensions</i>
mise en œuvre en 2009	secteur de la société civile en Bosnie-Herzégovine	secteur de la société civile	engagement environnement

Énoncé des objectifs

Permettre une meilleure compréhension des liens qui unissent les membres de la société en Bosnie-Herzégovine : relations informelles familiales, locales ou de quartier ainsi qu'associations, clubs et organisations officiels

Méthodologie

Vingt-sept questions pour une enquête d'opinion sur le capital social, plus groupes de discussion

Collecte des données

Le PNUD a pris en charge l'enquête et les groupes de discussion avec les OSC

Format pour les rapports

Rapport qualitatif avec quelques données chiffrées

Parties prenantes

Personnel des OSC

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • bon exemple d'utilisation d'une évaluation de la société civile en complément d'un Rapport sur le développement humain du PNUD • collecte de données participative, avec triangulation des données entre l'enquête d'opinion et les groupes de discussion avec les OSC • résultats ventilés par sexe 	<ul style="list-style-type: none"> • collecte d'informations socio-économiques, mais les résultats ne sont pas ventilés pour les groupes les plus marginalisés • pas de processus participatif officiel pour l'élaboration de la méthode • la méthode ne s'attache pas particulièrement aux questions de pauvreté • ce n'est pas un processus conduit par les OSC

Contacts

www.undp.ba/index.aspx?PID=36&RID=90

Évaluation mondiale de la gouvernance [World Governance Assessment]

Overseas Development Institute

Année d'édition	Applicabilité	Catégorie d'évaluation	Dimensions
mise en œuvre en 2002 et 2007	secteur de la société civile dans 26 pays du monde	secteur de la société civile	environnement

Énoncé des objectifs

Améliorer l'évaluation et l'analyse de la gouvernance

Méthodologie

Le questionnaire comprend sept parties, dont la première couvre la société civile avec six questions.

Collecte des données

Tour d'horizon englobant les pouvoirs publics, le monde des affaires, les ONG, le parlement, le barreau, les organisations internationales, le service public, les chercheurs, les associations religieuses et les médias

Format pour les rapports

Rapport qualitatif avec classement quantitatif

Parties prenantes

Pouvoirs publics, monde des affaires, ONG, parlement, barreau, organisations internationales, service public, chercheurs, associations religieuses et médias

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• replace les performances des ONG dans le contexte plus large de la gouvernance• méthode conçue et données recueillies au travers d'un processus participatif	<ul style="list-style-type: none">• approche de la société civile très limitée• aucune prise en compte de l'égalité des sexes et de la pauvreté au sein de la société civile

Contacts

www.odi.org.uk/projects/00-07-world-governance-assessment/

Autres sources

Les sources ci-dessous ne répondaient pas à tous les critères pour être englobées dans le guide, mais elles n'en présentent pas moins un certain intérêt :

Auto-évaluation de la responsabilisation [Accountability Self-Assessment]

Minnesota Council on Foundations et Forum of Regional Associations of Grantmakers
www.mcf.org/publictrust/selfassessment.html

Enquête baromètre asiatique [Asian Barometer Survey]

Université nationale de Taiwan et Academia Sinica
www.asianbarometer.org/

Indice de Transformation Bertelsmann

Fondation Bertelsmann
www.bertelsmann-transformation-index.de/en/bti/

Outil d'évaluation des capacités [Capacity Assessment Tool]

Fondation Marguerite Casey
www.caseygrants.org/pages/resources/resources_downloadassessment.asp

Outil d'évaluation de la société civile [Civil Society Assessment Tool ou CSAT]

Banque mondiale
go.worldbank.org/I1BHVIWOK0

Pays à la croisée des chemins [Countries at the Crossroads]

Freedom House
www.freedomhouse.org/template.cfm?page=139&edition=8

Réel renforcement des capacités dans les organisations à but non lucratif [Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations]

Venture Philanthropy Partners
www.vppartners.org/learning/reports/capacity/capacity.html

Cadre d'évaluation [Evaluation Framework]

Ministère des Affaires étrangères de Finlande
forin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=161405&nodeid=15454&contentlan=2&culture=en-US

Évaluation de la coopération au développement norvégienne via les organisations non gouvernementales norvégiennes dans le nord de l'Ouganda [Evaluation of Norwegian Development Cooperation through Norwegian Non-Governmental Organizations in Northern Uganda (2003–2007)]

Norad
www.norad.no/en/Tools+and+publications/Publications/Publication+Page?key=127555

Manuel pour une bonne gouvernance des ONG [Handbook of NGO Good Governance]

European Center for Non-Profit Law
www.ecnl.org.hu/index.php?part=13publications&pubid=18

Manuel pour un audit social des ONG [Handbook on Social Audit in NGOs]

Financial Management Service Foundation
www.fmsfindia.org/BookDetails.aspx?id=4

**L'influence de la société civile sur les processus de développement humain au Kirghizistan (Rapport national sur le développement humain)
[The Influence of Civil Society on the Human Development Process in Kyrgyzstan (National Human Development Report)]**

PNUD Kirghizistan
www.undp.kg/en/home

Manuel pour mesurer le bénévolat [Manual on Measurement of Volunteer Work]

Organisation internationale du Travail
http://www.ccss.jhu.edu/pdfs/ILO/ILO_Manual_Core_FINAL_3.2011.pdf

Cartographie et évaluation des capacités des organisations de la société civile (OSC) au Darfour [Mapping and Capacity Assessment of Civil Society Organizations (CSOs) in Darfur]

PNUD Soudan
www.sd.undp.org/index.html

Nations en transit [Nations in Transit]

Freedom House
www.freedomhouse.org/template.cfm?page=17&year=2008

Outil d'évaluation des organisations à but non lucratif [Nonprofit Organizational Assessment Tool]

University of Wisconsin Extension
www.uwex.edu/ces/cced/nonprofits/management/assessment.cfm

Normes [Norms]

Credibility Alliance
www.credall.org.in/norms/norms.htm

Outil d'évaluation organisationnelle [Organizational Assessment Tool]

Australian Council for International Development
www.acfid.asn.au/what-we-do/ngo-effectiveness

Outil d'auto-évaluation des capacités organisationnelles [Organizational Capacity Self-Assessment Tool]

Academy for Educational Development
www.aed-ccsg.org/resources/tools.html

Système d'assurance qualité pratique pour petites organisations – Marque de qualité PQASSO [Practical Quality Assurance System for Small Organizations (PQASSO) Quality Mark]

Charities Evaluation Services
www.pqassoqualitymark.org.uk/

Normes d'excellence [Standards for Excellence]

Standards for Excellence Institute

www.standardsforexcellenceinstitute.org/public/html/explore_a.html

Évaluation thématique d'appui de la société civile par les ONG danoises au Ghana et en Éthiopie [Thematic Evaluation of Support by Danish NGOs to Civil Society in Ghana and Ethiopia]

Danida

www.um.dk/en/menu/DevelopmentPolicy/Evaluations/Publications/ReportsByYear/2009/200907ThematicEvaluationofSupportbyDanishNGOstoCivilSocietyinGhanaandEthiopia.html

Indicateurs de gouvernance dans le monde [Worldwide Governance Indicators]

Banque mondiale

info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp



Programme des Nations Unies pour le développement

Centre pour la gouvernance d'Oslo
Groupe de la gouvernance démocratique
Bureau des politiques de développement
Inkognitogata 37
0256 Oslo
Norvège

Division de la société civile

Bureau des partenariats
Two United Nations Plaza
DC2-2607
New York, NY 10017
États-Unis