Manuel de l'Index de Performance Organisationnelle (IPO)

Un guide pratique sur l'outil D'index De Performance Organisationnelle pour les spécialistes et professionnels du développement

pact

Juillet 2016

Développé par l'Équipe Production Projet : Rachel DuBois, Matt Reeves, et Olga Yakimakho.

Directives par le Groupe Production Supervision : Eddie Byrd, Katie Schwarm, John Whalen, et Graham Wood.

Acquittements :

Merci aux directeurs nationaux et professionnels IPO d'Éthiopie, Nigeria, Sud Soudan, Swaziland, Vietnam et Zimbabwe qui ont pris part au Projet de Test de Fiabilité d'Index financé par la Fondation Rockefeller, et ont fourni un travail inestimable pour ce manuel. Un remerciement spécial à Shirley Lin de Pact China et Rachel Beck de Pact Sud Soudan qui ont développé et partagé les études de cas, à Pact Vietnam et Pact Sud Soudan pour le partage des ressources, Jana Kala, et Hannah Poole pour la revue du manuel.

Désistement :

Ce travail est réalisé sous licence Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. Pour voir une copie de cette licence : http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/ ou envoyer une lettre de demande à Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

Contacter :

Rachel DuBois
Directeur du développement des capacités
Pact
1828 L Street, NW, Suite 300
Washington, DC 20036
202-466-5666
rdubois@pactworld.org

Matières

Abréviations et acronymes i
Objectif de ce manuel ii
L'IPO de Pact – Description et Aperçu 1
Pourquoi mesurer la performance organisationnelle? 1
L'IPO de Pact – De quoi s'agit-il? 2
D'où cela vient-il? 3
Pourquoi cela est-il nécessaire? 3
IPO et autres outils de mesure du développement de capacité de Pact 4
ACO et IPO 5
IPO et OACG 5
IPO et OACP 6
Qui est concerné? 6
Autres Indices de Performance 7
Que ne mesure pas IPO? 7
Tests de Fiabilité et Validité de l'IPO 8
IPO — Fiabilité 8
IPO — Validité 9
Comment ça marche? 11
Construction de l'Index 11
IPO Domaines et Sous-domaines 11
Processus Étape par étape 12
Étape 1 : Préparation du Partenaire 12
Étape 2 : Planning de la Collecte des Données 13
Étape 3 : Collecte de Données 14
Étape 4 : Entrer les Données dans la Base de Données 15
Étape 5 : Analyse des données 16
Utiliser les données IPO 16
Calendrier et étapes importantes 16
Ressources nécessaires 17
Personnel 17
Budget 17
Enseignements tirés de l'expérience 18
Résultats et efficacité des données 18
Étude de cas n°1 : Chine 19
Étude de cas n°2 : Sud Soudan 20
Étude de cas n°3 : Swaziland 21
Facteurs du succès 22
Erreurs à éviter 23
Adaptations et applications des domaines d'impact 23
Annexes et Ressources 25
Annexe 1 : Glossaire 25
Annexe 2 : L'Index IPO 28
Annexe 3 : Contacts Pact 35

Abréviations et acronymes

ACO	Analyse de Capacité Organisationnelle
ARO	Analyse du Réseau Organisationnel
CDC	Centres pour le Contrôle et la Prévention des Catastrophes
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
ECPDM	Centre Européen de Gestion des Politiques de Développement
IPG	Index de Performance de Gouvernement
IPO	Index de Performance Organisationnelle
MOST	Outil de Gestion et de Viabilité Organisationnelle (Management and Organizational Sustainability Tool)
MNCH	les soins maternels, néo-nataux et aux enfants
MSH	Management Sciences for Health
NECA	Analyse de Capacité Réseau
NU	Nations Unies
OACG	Outil d'Analyse du Contrôle de Gestion
OACTO	Outil d'Analyse de Capacité Technique et Organisationnel
OACP	Outil d'Analyse de Capacité de Programme
OBC	organisation à base confessionnelle
OC	organisations communautaires
OEV	orphelins et enfants vulnérables
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	organisation non gouvernementale
ONGI	organisation non gouvernementale internationale
OSC	organisation de la société civile
PEPFAR	Plan d'Urgence du Président Américain pour la Lutte contre le SIDA (U.S. President's Emergency Plan for AIDS Relief)
PGP	Plan de Gestion de Performance
PRI	Plan de Renforcement Institutionnel
PSC	Plateforme Solutions de Capacité
R&M	résultats et mesures
REACH	projet Action Rapide et Efficace pour Combattre le VIH/SIDA (Rapid and Effective Action Combatting HIV)
S&E	suivi et évaluation
SERA	Plan de Suivi, Évaluation, Rapportage et Apprentissage
SIDA	syndrome d'immunodéficience acquise
SROI	retour social sur investissement (social return on investment)
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
VIH	virus de l'immunodéficience humaine

Objectif de ce manuel

Ce manuel est réalisé pour aider les professionnels du développement à comprendre comment utiliser et ce qu'ils peuvent attendre de l'outil de Pact IPO, Index de Performance Organisationnelle. Ce document informera le professionnel de Pact et le dirigeant sur la manière dont fonctionne l'index IPO de Pact, et comment l'intégrer au mieux dans leur stratégie Pays ou leur programme.

Même si ce document est prévu initialement pour une utilisation interne à Pact, il peut être partagé avec des bailleurs, donateurs et partenaires lorsqu'ils réclament plus d'informations pour prendre des décisions de financement ou de partenariat.

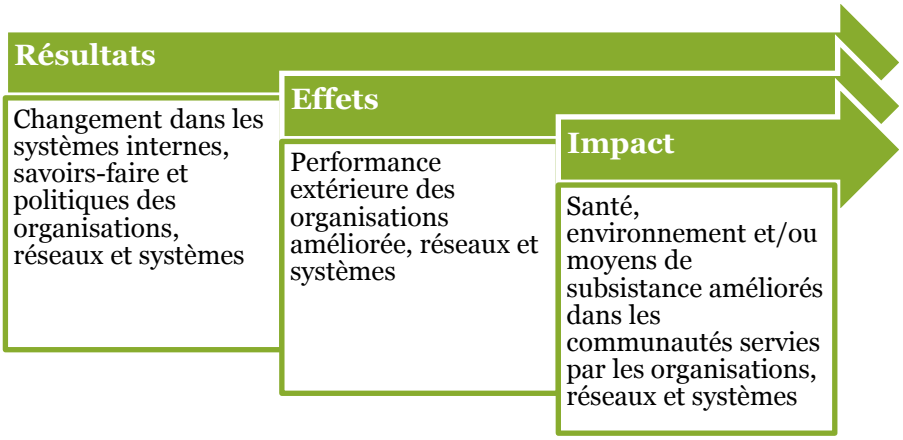
L'IPO de Pact – Description et Aperçu

Pourquoi mesurer la performance organisationnelle?

Aujourd'hui, les concepts de développement de capacité et renforcement organisationnel sont plus importants que jamais pour la communauté du développement international, informant des activités des donateurs, tant les organisations non gouvernementale internationales (ONGI) que les organisations locales. Le développement de capacité a été identifié comme l'un des sept thèmes clé du 4ème Forum de haut niveau sur l'Efficacité de l'Aide tenu à Busan, Corée, en Novembre 2011. De même, un objectif clé de la mise en œuvre et réforme des marchés publics (Implementation and Procurement Reform) de l'USAID est la recherche d'un développement de capacité local généralisé dans le cadre de la programmation pour développer « de véritables partenariats afin de créer les conditions où l'aide n'est plus nécessaire dans les pays où l'on (USAID) travaille ». D'autres donateurs ont emboîté le pas, et nous espérons que le rôle du développement de capacité continuera d'augmenter dans la mesure où la communauté du développement recherche les mécanismes pour mettre au mieux en œuvre le principe d'appropriation nationale.

Avec l'augmentation de l'intérêt des donateurs pour le développement de capacité, augmente aussi la pression d'être le responsable des résultats des initiatives de développement de capacité. Nous avons appris qu'au mieux, le développement de capacité libère le savoir local, les expériences, les savoirs-faire et agit comme force motrice pour générer des résultats de développement significatifs et durables et responsabiliser les communautés afin qu'elles conçoivent leur propre destin. En même temps, les professionnels ont trouvé compliquée la mesure des résultats de développement de capacité. Aujourd'hui de nombreuses évaluations du développement de capacité restent encore basées sur des indices anecdotiques de changement ou évaluent l'efficacité des projets en analysant le nombre de professionnels formés ou de plans stratégiques développés. Mais la question du « et alors ? » sur la façon dont le développement de capacité influence les vies des communautés bénéficiaires, reste souvent sans réponse.

Pour répondre à cette question, nous devons d'abord articuler notre théorie du changement qui décrit la voie par laquelle nos efforts de développement de capacité rendent le changement que nous voulons possible. Dans le cas de Pact, notre théorie du changement peut être décrite comme suit: (a) Des organisations et réseaux locaux plus forts avec de meilleurs politiques internes, savoirs-faire, procédures et pratiques; (b) performant à l'extérieur à haut niveau; et (c) comme résultat: ont un impact plus grand (sur la santé, l'environnement et les moyens de subsistance) dans leurs communautés cibles (voir Figure 1).



Une fois articulée notre théorie du changement, l'étape suivante consiste à le mesurer. Pact possède de nombreux

outils pour mesurer le changement dans les politiques organisationnelles internes, les procédures et les pratiques (Analyse de Capacité Organisationnel (ACO), Feuille de Route du Développement Organisationnel, etc.). De même nos évaluations de projet nous disent beaucoup du changement au niveau de la communauté et du bénéficiaire. Cependant, la communauté du développement de capacité a toujours faiblement mesuré les changements dans la performance organisationnelle externe qui sont les résultats de politiques, procédures et savoirs-faire renforcés. Pour répondre à ce défi, Pact a inventé l'index révolutionnaire Index de la Performance Organisationnelle (IPO), qui aide à mesurer la portée que les investissements en développement de capacité ont dans l'amélioration de la performance de nos partenaires locaux.

Ce manuel présente la version 2 de l'IPO de Pact. Cette version est construite sur les leçons tirées de la mise en œuvre de la Version 1 de l'IPO et des commentaires reçus durant le test de fiabilité et validité. De plus, Pact a conclu une collaboration globale avec l'Équipe Solutions Locales à l'USAID. Pact et USAID utilisent la Version 2 de l'IPO pour soutenir le partage des mesures et analyses.

L'IPO de Pact – De quoi s'agit-il?

L'Index IPO de Pact est une approche qui aide à fournir un référentiel et mesure le changement dans la performance organisationnelle dans le temps. Il s'agit d'un outil, l'IPO, et d'un processus qui met en forme la collecte, l'analyse et l'utilisation des données. L'IPO va plus loin que la mesure des gains à court terme du développement de capacité comme par exemple « nouveaux systèmes en place », « ressources humaines dédiées, embauche de personnel », ou « mise en place du conseil de direction ». Le processus assiste plutôt Pact et nos partenaires à comprendre la portée des réalisations de développement de capacité dans la mesure où elles soutiennent des changements positifs dans la manière dont les organisations fournissent des services, sont en lien avec leurs parties prenantes et réagissent aux changements dans l'environnement extérieur.

L'Index se fonde sur les recherches du Centre de recherches pour le développement international (CRDI)/Universalia et le Cadre des Résultats du Développement de Capacité expérimenté sur le terrain, qui identifie quatre domaines de performance organisationnelle: Efficacité, Efficience, Pertinence et Durabilité (voir encadré 1). Une description détaillée de l'IPO et son utilisation suivent dans le chapitre « Comment ça marche? » de ce manuel.

Les données IPO rassemblées au niveau du projet ou du pays nous permettent de visionner et analyser des tendances dans la performance organisationnelle parmi tous les partenaires locaux et de faire des comparaisons entre les organisations. Une fois les données rassemblées au niveau global, on a la vue complète de « l'empreinte » du développement de capacité de Pact.

Encadré 1 : CRDI/Universalia : Cadre des Résultats de Développement de Capacité

Efficacité : atteindre les résultats et se conformer aux standards

Efficience : délivrer des services et accroitre sa portée

Pertinence : engager les populations cible et encourager l'apprentissage

Durabilité : mobiliser des ressources et augmenter son capital social

D'où cela vient-il?

L'IPO est le produit d'un grand nombre de processus complémentaires qui se sont déroulés à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de Pact. Durant plusieurs années, les communautés de pratique de Pact en Développement de Capacité et Suivi et Évaluation, ont travaillé ensemble pour améliorer notre théorie du changement pour le développement de capacité. Ensemble, ces groupes ont choisi le cadre du CRDI sur les Résultats du Développement de capacité et ont développé une compréhension partagée de ce qu'une performance améliorée est le résultat essentiel d'une augmentation des capacités internes. Ces conversations étaient stimulées par un échange plus vaste autour de la question des mesures mené au sein de la communauté du développement de capacité par l'initiative du Centre Européen de Gestion des Politiques de Développement (ECPDM) d'une recherche sur capacité, changement et performance.

En même temps, en dehors de Pact, le nombre d'outils d'évaluation de capacité utilisés par d'autres qui ciblaient les systèmes internes, les savoirs-faire, les politiques et les procédures, se sont rapidement multipliés. Il a résulté de cette compétition accrue que l'outil ACO de Pact (discuté avec plus de détails page 4) n'était alors plus considéré comme le meilleur outil de mesures du développement de capacité tel qu'il a pu l'être dix ans auparavant.

Le développement des indicateurs[1] globaux de Pact fut une excellente opportunité pour cristalliser notre réflexion autour de la mesure de la performance organisationnelle. L'IPO a initialement été développé en 2011 comme indicateur global pour le développement de capacité, renforçant notre responsabilité envers les partenaires ainsi que les donateurs. Depuis nous avons plus généralement adopté l'IPO comme un outil clé et un complément à l'ACO, qui est centré sur la mesure du résultat de nos efforts de développement de capacité pour de nombreux projets dans le monde. En 2013, Pact ajoutait la mise en pratique de l'IPO et d'autres outils dans son Manuel *Capacity Development Gold Standards*.

Pourquoi cela est-il nécessaire?

La plupart des outils d'évaluation organisationnelle (ACO de Pact, Outil de gestion et de viabilité organisationnelle (MOST) de MSH, Grille d'Évaluation de Capacité de McKinsey, etc.) s'intéresse seulement aux variations des indicateurs de résultat dans les systèmes organisationnels internes, structures, politiques et procédures. L'IPO de Pact est particulier par le fait qu'il mesure le changement organisationnel au niveau des résultats en ciblant la performance externe. Bien que des études de performance à grande échelle ont été réalisées dans le passé (comme l'étude Capacité, Changement et Performance du CEGPD et l'étude annuelle Capacité de l'ONG en Ukraine), l'outil IPO est le seul outil conçu pour être utilisé de manière cohérente avec des ressources limitées.

Encadré 2: Qui bénéficie des Résultats et Analyses IPO?

- Partenaires de Pact
- Équipes Pays
- Pact Globalement
- Donateurs

[1] L'initiative Pact Indicateurs Globaux a débuté en 2011 avec l'intention de mesurer l'impact global des programmes et approches de Pact au travers de tous les programmes et projets. L'Indicateur Global de Développement de Capacité mesure le nombre de partenaires locaux dont la capacité organisationnelle s'améliore.

Comme présenté dans la partie « Pourquoi mesurer la performance organisationnelle? » de ce manuel, évaluer les résultats du développement de capacité devient une bonne pratique parmi le champ du développement de capacité et l'outil IPO positionne Pact comme meneur dans l'institutionnalisation de la mesure de performance. Pendant le Forum Interaction de 2012 et le Sommet de l'USAID du Développement de Capacité Local, Pact a confirmé que les autres acteurs du développement commencent seulement à s'intéresser au sujet de la mesure globale de résultat.

Dans un second temps, un outil standardisé d'évaluation de performance nous a permis de voir des tendances inter-organisationnelles, de ventiler par domaine d'impact, lieu et type organisationnel. En encourageant une meilleure compréhension des résultats de nos efforts de développement de capacité dans le monde entier, Pact est autorisé à prendre des décisions factuelles de financement, à créer de nouvelles opportunités d'affaire, mesurer la valeur du personnel et des domaines d'amélioration.

Nous pouvons également utiliser les données IPO pour soutenir notre compréhension de notre théorie du changement et de l'impact que nous produisons dans le monde. Par exemple, les projets de Pact qui mènent des évaluations externes d'initiatives de développement de capacité, bénéficieront en particulier du fait d'avoir en main des donnée de résultat avant que des évaluateurs externes ne collectent leurs propres données. Ceci va permettre aux évaluateurs de se faire une meilleure idée des résultats de l'intervention et de démontrer le haut niveau d'apprentissage interne.

Dernière raison mais pas la moindre, la meilleure image du progrès des partenaires au niveau national ne sera pas seulement utile pour fêter le succès, tirer des leçons, fixer des objectifs et adapter les plans de travail, mais aussi pour promouvoir Pact à l'extérieur et générer plus de soutien de la part des partenaires locaux et internationaux. Comme l'ont suggéré nos collègues en Éthiopie, l'IPO « est un bon moyen pour assurer la responsabilité du travail que nous faisons pour justifier nos contributions et nos résultats acquis aux donateurs, gouvernement et communauté. »

IPO et autres outils de mesure du développement de capacité de Pact

Pact a plusieurs outils pour évaluer le développement de capacité, comme ACO, la Feuille de Route du Développement Organisationnel, Outil d'Analyse de Capacité de Programme (OACP) et OACTO. L'outil IPO est le complément unique et idéal de ces outils de mesure existants parce qu'il mesure le changement de performance qui est l'aboutissement du développement de capacité. Bien qu'il soit possible d'utiliser l'IPO indépendamment du reste, l'outil est plus puissant quand il est utilisé à côté d'autres outils existants.

ACO et IPO

ACO	IPO
ACO cible les résultats du développement de capacité, les changements internes à plus court terme des politiques organisationnelles, savoirs-faire, procédures et pratiques. ACO répond à la question « Comment les systèmes internes de l'organisation, les politiques et procédures ont-ils évolué suite aux activités de développement de capacité? »	IPO cible les résultats de développement de capacité, le changement dans la performance organisationnelle qui résulte de l'amélioration de capacité interne. IPO répond aux questions « Que se passe t-il si cette organisation a un système de gouvernance renforcé? », « Que se passe t-il s'ils sont meilleurs en gestion des finances? »
ACO pourra certifier si une organisation a développé des standards financiers qui sont conformes avec les pratiques nationales et internationales.	IPO va démontrer que le système financier d'une organisation permet une dépense efficace des fonds du projet.

Les deux outils, ACO et IPO, sont absolument connectés et peuvent s'alimenter l'un l'autre. Par exemple, on peut analyser dans le temps les changements des scores dans ACO pour identifier comment une meilleure capacité influence une performance renforcée. Idéalement, les résultats des deux évaluations peuvent être combinés pour appuyer l'élaboration de Plans de Renforcement Institutionnel.

Pour gagner du temps et mettre l'accent sur les différences entre ACO et IPO, on recommande que Pact travaille avec les partenaires pour remplir les deux outils en une seule opération. Nous recommandons de réserver une demi-journée pendant l'évaluation ACO pour présenter l'IPO et de remplir les feuilles de notes de l'IPO avec l'organisation. Cette approche a été menée avec succès au Sud Soudan, Mozambique et Nigeria. Notre équipe au Sud Soudan a noté que « cela nous a aidé de réaliser l'IPO en même temps que l'ACO, la différence était clair pour tous les participants et il n'y a pas eu d'opposition à mener les deux types d'évaluation ensemble. »

L'approche ci-dessus s'applique également quand on compare l'IPO avec d'autres outils d'évaluation organisationnelle ou de capacités comme la Feuille de Route du Développement Organisationnel ou l'Analyse de Capacité Réseau (NECA). Plus d'information sur ACO de Pact en consultant le Manuel ACO.

IPO et OACG

L'Outil d'Analyse du Contrôle de Gestion (OACG) est utilisé pour juger le risque associé à l'allocation d'une subvention à un partenaire donné. C'est une liste obligatoire de contrôle, réalisé par le personnel de Pact, qui assure de la conformité et nous avertit des manquements qui auraient besoin d'être traités dans le cadre de la subvention. Le résultat de l'OACG consiste en recommandations pour les conditions de subvention et les domaines d'amélioration à inclure dans les Plans de Renforcement Institutionnel. L'outil OACG est utile pour prendre des décisions cruciales au sujet des subventions aux partenaires locaux, mais il n'est pas élaboré pour mesurer le développement de capacité.

D'autre part, l'IPO est principalement un outil pour mesurer et mieux connaître le développement de capacité. Les résultats de l'IPO peuvent être utilisés pour aider aux décisions concernant le niveau de prolongation d'une aide financière et technique à un partenaire: les résultats des activités de développement de capacité dépendent de nombreux facteurs et

peuvent prendre longtemps à se manifester eux-mêmes comme les niveaux de résultats qui changent en performance organisationnelle. Dans le cas de l'utilisation de l'outil IPO pour soutenir des financements ou aider des décisions, il est indispensable de combiner IPO à d'autres évaluations et dossiers de la performance du partenaire.

IPO et OACP

Certains projets décident d'utiliser un OACP non obligatoire en plus de l'OACG. L'OACP mesure la capacité technique d'un partenaire dans le domaine d'influence où il travaille. C'est une mesure spécifique au domaine d'influence, comme orphelins et enfants vulnérables (OEV), biodiversité, microfinance, etc., et qui explore standards et processus en lien avec ce domaine plus en profondeur que l'IPO. Dans plusieurs nouveaux projets, nous avons testé la combinaison des analyses technique/programmatique et de capacité organisationnelle (Outil d'Analyse de Capacité Technique et Organisationnel (OACTO)) pour nous affranchir du besoin de mener une OACP séparée. Ces analyses intégrées ont l'avantage de diminuer la charge d'analyse pour les partenaires, et de permettre une évolution plus rapide vers des activités de soutien technique et de développement de capacité.

Qui est concerné?

L'IPO de Pact est l'outil qui peut mesurer le progrès d'une organisation officielle, association ou réseau (voir les exemples Encadré 3). Dans ce manuel, ces structures seront désignées comme « organisation » ou « partenaire ». La version actuelle de l'outil n'est pas applicable à des gouvernements, des communautés et systèmes nationaux ou sub-nationaux. Il ne doit pas non plus être utilisé pour des alliances contextuelles, des communautés de pratique ou autres types de réseaux informels.

Encadré 3: Exemples d'organisations partenaires pour la mise en œuvre de IPO:

Organisations:

- Organisation de la société civile (OSC)
- Organisation communautaire (OC)
- Organisation à base confessionnelle (OBC)
- Organisation non gouvernementale internationale (ONGI)
- Fondation, fondation à base communautaire
- Secrétariats des réseaux et associations
- Syndicat ouvrier ou du commerce
- Chambre de commerce
- Réseau de personnes vivant avec le VIH et SIDA
- Association de développement de capacité

Dans la mesure où il recherche le changement de niveau de résultat, l'IPO est mieux utilisé en combinaison avec les outils traditionnels d'analyse dans le cadre d'une intervention pluriannuelle.

L'IPO de Pact mesure le changement au niveau « organisationnel » plutôt qu'au « niveau projet ». Ceci est dû à la volonté de Pact d'engagement des partenaires locaux de manière collective. Il ne suffit pas à l'organisation d'engager des bénéficiaires dans le cadre d'un projet financé par Pact, cette pratique doit être incorporée dans tous les projets et les activités de cette organisation. De fait, la mise en œuvre de l'IPO doit engager les organisations partenaires dans leur totalité, plutôt que d'engager seulement leurs personnels impliqués dans un projet ou initiative financés par Pact.

Certaines organisations ont des « sections » multiples qui travaillent dans des endroits divers et/ou à des niveaux divers. Dans les cas où l'engagement de la totalité de l'organisation est

impossible, il est raisonnable d'appliquer l'IPO a une seule section de l'organisation plutôt qu'à l'entité nationale ou internationale en entier.

Le processus de collecte de données concerne en général la direction de l'organisation partenaire et autre personnel clé du programme. Du côté de Pact, les responsables des programmes au niveau pays, les responsables du développement de capacité et des résultats et mesures (R&M), travaillent ensemble, combinent leurs diverses perspectives pour produire des données fiables et en mener l'analyse. Pour les réunions de compte-rendu de résultats, d'autres membres appropriés de l'organisation partenaire et de Pact peuvent être conviés.

Autres Indices de Performance

Deux outils-frères ont été développés à partir de l'IPO pour traiter de la performance de communauté et de gouvernement comme expliqué ci-dessous.

Index de Performance Communauté

L'Index de Performance de Communauté (IPC) a été développé en 2013 quand Pact s'est rendu compte que l'IPO n'était pas suffisant pour mesurer les résultats de groupes informels, comme les Comités de Développement du Village à Myanmar ou les Comités de Développement de Quartier au Nigeria. A Myanmar, le bureau pays de Pact, sous couvert du programme Shae Thot financé par l'USAID, a été leader dans l'adaptation de l'IPO pour les groupes communautaires. Le résultat est l'Index de Performance de Communauté.

L'approche IPC consiste en un outil, l'IPC, et un processus qui aide à établir les performances de base et mesurer dans le temps le changement du niveau de performance d'un groupe communautaire, en mesurant la performance de la communauté dans quatre domaines: Qualité de Service, Pertinence, Mobilisation de Ressource et Efficience. Le processus aide Pact et les groupes communautaires que Pact soutient, à comprendre dans quelle mesure le développement de capacité favorise un changement positif dans la manière qu'ont les groupes communautaires de fournir des services, d'avoir un rapport avec les membres de leur communauté, et de réagir aux changements dans l'environnement.

Index de Performance Gouvernement

L'Index de Performance de Gouvernement (IPG) est le dernier né de la famille des index de performance. Développé en 2013, il a été prévu pour être utilisé avec les agences gouvernementales travaillant à l'échelon infranational. L'outil examine les quatre mêmes domaines de performances que l'IPO; Efficacité, Efficience, Pertinence et Durabilité, et s'applique de la même manière.

Que ne mesure pas IPO?

L'IPO ne mesure pas l'effet car de nombreux facteurs influencent les résultats de développement de capacité d'une organisation individuelle, y compris, mais pas seulement, les actions gouvernementales, d'autres donateurs, les activités locales, les changements de personnel, etc. Au contraire, l'IPO se concentre sur la contribution de Pact au changement dans la performance organisationnelle.

Les données IPO ne doivent pas être utilisées par Pact pour faire des comparaisons de pays entre eux. Les discussions du progrès individuel de chaque pays ne sont possibles qu'au travers

d'une compréhension qualitative poussée des environnements de travail, des domaines d'influence et des conditions du programme.

Contrairement à l'ACO de Pact, l'IPO n'examine pas les systèmes organisationnels, politiques, pratiques et procédures, et n'est donc pas une bonne base pour le développement d'un Plan de Renforcement Institutionnel.

De même, bien que l'IPO s'intéresse à la performance technique, il n'est pas idéal pour une analyse poussée d'un domaine technique spécifique. Quand une telle analyse est nécessaire, l'OACP ou l'OACTO serait un meilleur outil d'analyse.

IPO n'analyse pas non plus les risques dus à de potentiels engagements avec les partenaires locaux, pas plus que les résultats de l'IPO n'aident à déterminer le type de sous-allocation que Pact pourrait délivrer au partenaire. Les outils OACG et OACP et les audits sont plus appropriés à ces sujets.

Tests de Fiabilité et Validité de l'IPO

IPO — Fiabilité

En 2012, Pact a reçu un financement de la Fondation Rockefeller pour mener des recherches sur la fiabilité de l'IPO. Les programmes pays de Pact, Éthiopie, Nigeria, Sud Soudan, Swaziland, Vietnam, et Zimbabwe, ont participé à la recherche sur la base de leur disponibilité à soutenir cette initiative comprenant leur accès aux ressources à coûts partagés, la disponibilité de personnel et l'accessibilité du partenaire. Pour les besoins des tests de fiabilité, Pact a ciblé de petites organisations communautaires (OC), des organisations à base confessionnelles (OBC), des organisations non-gouvernementales (ONG) nationales et des réseaux officiels. Au total, l'initiative a impliqué 40 partenaires, avec une évaluation indépendante de chaque partenaire par deux personnels formés de Pact ainsi que par le propre personnel de l'organisation.

Pour analyser la fiabilité de l'index global, Pact a revu les notes des 40 partenaires, en comparant pour chacun 2 scores de Pact avec 1 score auto-évalué. La figure 2 ci-dessous souligne les statistiques obtenues pour les trois comparaisons. Pact a fait l'hypothèse que si elles sont fiables, les données des 2 personnels de Pact devraient révéler le même niveau de performance organisationnelle et qu'il ne devrait y avoir qu'une variation faible entre les notes Pact et les notes des partenaires. Une note de fiabilité de 0,4 ou plus était attendue dans la recherche.

Comme le montre la Figure 2, pour tous les pays, et pour toutes les comparaisons (Pact 1 vs Pact 2 vs partenaire), à l'exception du cas du Nigeria, les valeurs du coefficient Kappa sont statistiquement significatives et varient d'une concordance moyenne (0,4 – 0,6) à une concordance importante (0,6 et plus). Ceci indique que l'outil IPO de Pact et sa méthodologie d'application satisfont au standard de fiabilité.

Figure 2: Scores Kappa

Pays	Pact 1 vs Pact 2	Pact 1 vs Partenaire	Pact 2 vs Partenaire
Vietnam	0,804	0,498	0,556
Éthiopie	0,706	0,454	0,576
Sud Soudan	0,605	0,571	0,437
Swaziland	0,504	0,495	0,583
Nigeria	0,415	0,502	0,299
Zimbabwe	0,357	0,724	0,587

Les participants au projet ont aussi partagé des informations qualitatives qui ont permis d'analyser et expliquer les résultats plus profondément. Par exemple, les évaluateurs ont trouvé que le domaine Efficacité était plus difficile à comprendre et à noter que d'autres domaines. Par conséquent, Pact a ajouté des informations descriptives supplémentaires à ce domaine pour le rendre plus clair (voir la version mise à jour de l'Index IPO en Annexe 4). Grâce à cette recherche, Pact a montré que l'outil IPO dépasse la concordance de fiabilité voulue, et aussi que la fiabilité augmente quand à la fois Pact et les partenaires analysent et vérifient les preuves (Gold Standard).

IPO — Validité

En 2013, on a conçu une étude de validité pour déterminer si l'IPO mesurait bien la performance organisationnelle comme il était dit. L'étude était basée sur la revue par un panel d'experts pour définir la validité apparente et de contenu. Le panel était constitué de 14 experts sélectionnés par l'équipe du développement de capacité de Pact, dans le domaine du développement de capacité de 13 organisations différentes de secteurs variés (ONG, USAID, Banque Mondiale, universités et sociétés privées de développement). Les panélistes ont été invités à un entretien en tête à tête pour être orientés sur l'étude et l'outil IPO. Après les présentations, chaque expert a complété individuellement le formulaire structuré en ligne.

Les experts ont été unanimes sur le point que l'IPO est une mesure valable des résultats de performance d'une organisation (Figure 3) et que l'outil peut être utilisé au travers de différentes cultures.

Figure 3: IPO — Validité globale

Dix experts ont pensé qu'il y avait des domaines que l'IPO n'avait pas saisi, comme les ressources humaines, le retour des bénéficiaires (comptabilité, transparence) et la stratégie (contexte extérieur, politiques internes).

D'après le groupe d'experts, l'IPO est plus approprié pour les OC, ONG, OBC et ONGI avec un accord quasi unanime sur le fait que l'IPO peut être appliqué aux secteurs suivants: santé, gouvernance, réconciliation, moyens d'existence, agriculture et gestion des ressources naturelles.

La revue de l'USAID, couplée à notre étude de fiabilité et du retour sur l'étude de validité, a généré un processus itératif de développement de l'IPO que Pact a entrepris en interne et avec les partenaires. Ceci a conduit à l'élaboration d'un outil valable et fiable de mesure du développement de capacité.

Comment ça marche?

Construction de l'Index

L'unité de mesure est une entité individuelle, dont des exemples sont donnés dans l'Encadré 3.

L'index IPO se fonde sur le Cadre de Résultats de Développement de Capacité du CRDI/Universalia qui identifie les 4 domaines clé de la performance organisationnelle que sont efficacité, efficience, pertinence et durabilité (Figure 4). Dans l'IPO, chacun de ces domaines est concrétisé en deux sous-domaines.

Figure 4: Cadre de Résultats de Développement de Capacité

L'IPO utilise un langage simple pour permettre son application à un grand nombre d'organisations, de domaines d'influence, de secteurs et géographies. Il est donc important que chaque utilisateur de l'IPO soit familier de l'organisation à analyser et soit capable d'extrapoler les descriptions génériques de domaines aux réalités de l'organisation.

IPO Domaines et Sous-domaines

L'Efficacité est l'aptitude d'une organisation à réaliser des programmes de grande qualité et d'améliorer en permanence ses activités de programme en lien avec sa mission et ses objectifs.

Résultats	Les organisations efficaces s'intéressent à mesurer et analyser les **résultats**[2] à plus long terme (niveau de résultat) pour mieux servir les bénéficiaires.
Standards	Les organisations efficaces adoptent et mettent en œuvre les **standards**[3] reconnus de l'industrie et participent à l'amélioration de ces standards dans le temps.

[2] Le domaine Résultats de l'IPO mesure l'EFFET du niveau de résultats (par exemple le nombre d'OEV dont la qualité de vie est améliorée) pas le Rendement du niveau de résultats (par exemple le nombre de formations réalisées).

[3] Des exemples de Standards parmi les directives nationales ou internationales incluent: Les Standards Or de Pact en Développement de Capacité, les Standards de Pact pour les Programmes aux Enfants Vulnérables, Directives PEPFAR pour les OEV, Normes de Croissance des Enfants de l' Organisation mondiale de la Santé (OMS), Normes de l'OMS de Qualité de l'Eau Potable, Directives du Centres pour le Contrôle et la Prévention des Catastrophes (CDC) pour le Contrôle des Infections, Standards du DAC de Qualité pour l'Évaluation du Développement, Le Projet Sphère Charte Humanitaire et Normes Minimales de Réponse Humanitaire, Jeunes en Développement/Politique Jeunesse de l'USAID, Politique de soutien aux Femmes et d'Égalité des Genres de l'USAID, Orientation de Programme et Politique de Renforcement de la Résilience face aux Crises Récurrentes de l'USAID, et Politiques de Sauvegarde de la Banque Mondiale.

L'Efficience est l'aptitude pour une organisation à planifier et budgéter ses interventions d'une manière systématiquement réussie et rentable.	
Prestation	Les organisations efficientes développent, utilisent et mettent à jour leurs plans de travail, leurs budgets, leurs systèmes de suivi en lien avec le programme de **prestation** de services et analysent le rapport coût-efficacité des services.
Portée	Les organisations efficientes utilisent les ressources pour **atteindre** leurs publics suivant des plans clairement établis et, au cours du temps, augmentent le nombre de bénéficiaires et secteurs géographiques.
La Pertinence est l'aptitude d'une organisation à répondre aux besoins actuels de ses bénéficiaires, à rester vigilante à tout changement influençant cette aptitude et à modifier sa façon de procéder à partir des leçons tirées.	
Population Cible	Les organisations pertinentes engagent leurs **parties prenantes** à tous les stades d'un projet pour être sûre que les activités ciblent bien les besoins actuels, avec une implication active dans la conception et la mise en œuvre des solutions.
Apprentissage	Les organisations pertinentes adoptent et mettent en pratique **l'apprentissage** comme enjeu essentiel pour un changement de l'intérieur.
La Durabilité est l'aptitude d'une organisation à assurer que ses services sont soutenus par une base diversifiée de ressources locales et internationales, qui peuvent être des financements, des personnes, des fondations, et autres types de soutien.	
Ressources	Les organisations durables génèrent des **ressources** à partir de sources multiples et diverses de manière stratégique;
Capital Social	Les organisations durables comprennent et utilisent la force du **capital social**, qui sont ces relations et connections au sein de leurs communautés, permettant de dérouler des programmes avec succès et de produire des résultats à long-terme.

Chaque sous-domaine est articulé en quatre niveaux de référence qui décrivent les niveaux croissants de performance (Figure 5). Le Niveau 1 caractérise le plus bas niveau de performance et le Niveau 4 le plus haut niveau. Chaque sous-domaine devra se voir attribuer une note de 1 à 4 correspondant au niveau convenu entre l'organisation et Pact. En cas de différences de perception entre l'organisation et Pact, les deux parties négocient et s'accordent sur une note (voir Collecte des Données ci-dessous). On fait la moyenne des notes des sous-domaines pour obtenir la note du domaine, et pour obtenir la note globale de performance organisationnelle, on fait la moyenne des quatre notes de domaine.

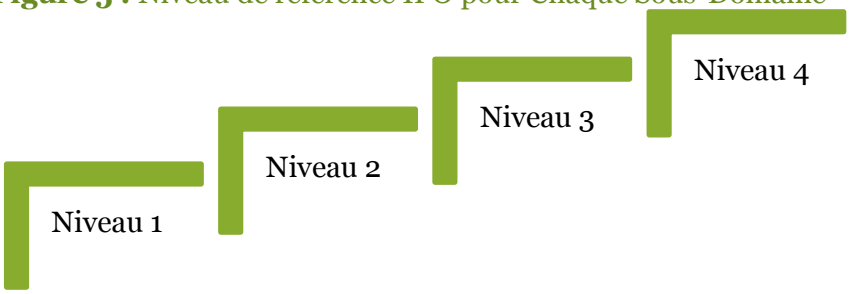
Processus Étape par étape

Étape 1 : Préparation du Partenaire

La préparation du partenaire pour la notation IPO à venir est une étape importante du processus de mise en œuvre. Il est important d'obtenir l'adhésion des organisations au processus avant de réaliser l'analyse IPO et d'encourager l'utilisation de cette approche pour un développement de l'apprentissage et de la stratégie organisationnels. Ceci parce que plus l'adhésion du partenaire est forte, meilleures seront les données et les résultats qui découleront du processus. La partie la plus importante de la préparation est de s'assurer que le partenaire comprend la raison de cette analyse et son rôle dans le partenariat avec Pact.

Pact a préparé une présentation Power Point (voir Annexe 10) à utiliser pour former les partenaires à l'IPO. Le personnel de Pact devrait utiliser cette présentation comme un modèle auquel il est libre d'apporter des modifications suivant son public, ses besoins et contraintes de temps.

Figure 5 : Niveau de référence IPO pour Chaque Sous-Domaine



	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Résultats	Objectifs Niveau de résultat en cours	Objectifs Niveau de résultat déterminés	Objectifs 50% de résultat atteints	Objectifs 75% de résultat atteints

Nous avons appris qu'appliquer le processus IPO en même temps qu'une ACO peut être un moyen efficace pour souligner la différence entre les deux.

Voir la Section « Qui est concerné? » pour savoir avec quels types de partenaires on peut utiliser l'index.

Conseil

Une manière amusante d'apprendre et de s'assurer d'une bonne compréhension de l'Index est d'engager les personnels de Pact et du partenaire dans un jeu de puzzle. Découper l'Index en petits carrés où les sous-domaines et les niveaux de référence deviennent des pièces de puzzle. Demander au groupe de reconstituer l'Index.

Étape 2 : Planning de la Collecte des Données

La collecte et l'analyse des données sont confiées à la responsabilité de l'équipe du programme, responsables du développement de capacité et responsables des R&M au niveau du pays. Le processus est supervisé par les responsables seniors ou managers dans le pays. Ceci garantit que les notes du partenaire reflètent le niveau d'expertise technique de l'équipe Pact et que les équipes du bureau pays sont en phase concernant les notes du partenaire. Un support d'Avancement du Programme est disponible auprès des bureaux pays pour les formations liées à IPO et la résolution des problèmes.

Les membres clé de l'organisation partenaire doivent participer à la collecte des données et chaque membre de l'équipe peut participer au bilan des résultats. Il n'est pas nécessaire d'organiser des réunions/visites de sites distinctes pour les seuls besoins de l'IPO. Il est préférable d'adjoindre la collecte des données d'IPO à un autre processus comme un bilan de résultats ACO/OACTO/Analyse du Réseau Organisationnel (ARO), une réunion ou un atelier des parties prenantes, ou une visite de parrainage, en consacrant 2 ou 3 heures à faire cette notation avec le personnel clé. Si c'est la première fois que le partenaire est confronté à l'IPO, un peu plus de temps peut être nécessaire pour la formation, ou le personnel de Pact devra se rendre disponible pour un soutien distant afin de répondre aux questions qui se posent.

Assurer que l'équipe de Pact s'engage dans la collecte et la vérification des données, et que les partenaires comprennent que pour passer au niveau suivant, ils doivent satisfaire à toutes les procédures et qualités du prochain niveau.

Sources de Données

Les données primaires doivent provenir de l'organisation partenaire sous forme de rapports ACO, rapports programmatiques, données de gestion (ressources humaines, finances, gouvernance), bases de données, plans de le suivi et l'évaluation (S&E), minutes de réunion, etc. Des données secondaires peuvent être obtenues d'autres organisation de la société civile (OSC), médias, et autres sources externes à l'organisation. Assurez-vous que l'organisation est au courant que vous utilisez des données secondaires dans votre notation.

Important!

Il est crucial d'évaluer correctement le partenaire pendant la collecte des données de départ de manière à ce que les analyses consécutives montrent une croissance. Alors que nous nous efforçons d'emmener tous les partenaires au niveau 4, c'est l'étape où ils n'ont plus besoin d'un soutien intensif en développement de capacité extérieur.

Que compter comme preuve ?

Chaque personne complétant la notation doit faire preuve du meilleur jugement possible parce qu'il est important d'être sûr que les données qui en résultent, représentent la réalité objective (validité des données). Si deux personnes travaillent à la notation indépendamment l'une de l'autre, elles doivent aboutir aux mêmes notes en fin d'analyse. Afin d'obtenir cela, chaque participant, membre de l'équipe Pact et partenaire doit comprendre qu'est ce qui est compté comme preuve avant de commencer le processus de notation. Il peut être nécessaire de passer en revue et discuter des preuves pertinentes à diverses occasions avec les partenaires.

Les exemples de preuve données dans l'outil IPO ne sont pas exhaustifs. Parce que chaque contexte est différent et que chaque organisation devrait être capable d'organiser ses activités de la manière la plus appropriée, les examinateurs doivent être ouverts à de nouveaux types de preuve, aussi longtemps que la preuve respecte le standard articulé dans l'IPO et confirme l'énoncé décrivant chaque niveau. Ce qui importe le plus dans la revue des preuves est la qualité de l'information contenue dans l'élément de preuve.

Conseil pour faciliter les vérifications de preuve

Le bureau national de Pact peut commencer à construire une liste de preuves spécifiques au pays pour que chaque nouveau personnel de Pact soit mieux équipé pour réaliser l'exercice et produire des données valables.

Étape 3 : Collecte de Données

Il existe deux procédures normalisées pour la collecte des données IPO.

Le Standard Bronze de Collecte de Données	Le Standard Or de Collecte de Données
Dans certaines circonstances comme un mauvais timing, un partenaire indisponible, des restrictions environnementales, etc. les responsables de Pact devront se faire un jugement et conduire la notation indépendamment du partenaire sur la base de l'information disponible pour eux (précédentes analyses ACO, rapports, événements, etc.).	La somme de données privilégiée avec le plus de crédibilité est obtenue quand le partenaire se note lui-même dans un premier temps, avec Pact révisant les preuves fournies et négociant si nécessaire les notes.

Le Standard Or est la méthode préférée de collecte des données car il génère une implication organisationnelle et donne les moyens aux partenaires de se noter eux-mêmes. Le Standard Or est plus en lien avec l'approche participative et orientée-client de Pact, et il accroît les capacités d'auto-réflexion et d'identification/présentation de preuve.

Les partenaires doivent consacrer jusqu'à quatre heures de temps pour participer à une auto-évaluation initiale en utilisant l'IPO.

Les réexamens et analyses menés par le personnel de Pact tendent à être plus rapides, durant moins d'une heure.

Désagrégation de Données

Les données collectées par l'IPO pour le processus d'Indicateur Global de Pact, nous permettent d'analyser le niveau du pays et les tendances globales dans le soutien au développement de capacité. Les données sont ventilées par pays, type d'organisation/partenaire, durée du partenariat avec Pact, méthode de collecte de données Standard Bronze ou Or, nom du partenaire, secteur(s)/domaines d'impact, types de développement de capacité fournis par Pact, projet(s) via lequel quel type de soutien est fourni, et les domaines de performance de l'IPO. Cette information est utile pour comprendre les tendances et poser des questions supplémentaires : Quels domaines d'impact montrent le plus de changement ? Quel soutien aux projets est nécessaire dans d'autres domaines d'impact ? Quelle est la corrélation entre les types de soutien reçus par les partenaires et le changement dans leur performance ? Le progrès dépend-t-il de la durée du partenariat avec Pact ? A quel stade notre soutien va-t-il atteint les limites du bénéfice pour le partenaire ?

Fréquence de la collecte de données

Au début de la relation avec chaque partenaire, Pact mettra en place une ligne et des objectifs pour les futurs résultats des efforts de développement organisationnel (minimum 1 an, maximum 5 ans). Dans certains cas, avec des projets déjà actifs, il peut être possible de déterminer la ligne de base de manière rétroactive pour l'année précédente. Chaque organisation est alors réévaluée sur une base annuelle. L'échéance du rapport de données pour l'Indicateur Global est le 15 Octobre pour tous les bureaux Pays de Pact, mais chaque bureau devra définir une échéance interne, qui peut être à n'importe quel moment de l'année en fonction des plans de travail et des priorités du bureau. Quel que soit le moment où les données sont collectées, cela devrait être réalisé d'une manière régulière, à peu près au même moment chaque année.

Étape 4 : Entrer les Données dans la Base de Données

L'outil de collecte de donnée en Annexe 5 est utilisé pour enregistrer rapidement les huit notes, lister les preuves qui confirment les notes, et, quand cela est possible, souligner les commentaires issus des discussions avec l'organisation. La donnée IPO est alors transférée via un ordinateur dans la base de données globale en ligne de Pact, appelée la Plateforme Solutions de Capacité (PSC).[4] Les partenaires peuvent charger leurs notes eux-mêmes sur la plateforme une fois qu'un compte partenariat a été créé pour eux ou alors l'équipe de Pact peut charger plusieurs partenaires sur la PSC par un simple formulaire IPO trouvé sur la PSC.

[4] http://capacitysolutionsplatform.com/

Étape 5 : Analyse des données

Pour l'Indicateur Global de Pact les moyennes sont calculées à partir des notes de chaque sous-domaine et les organisations dont la note moyenne est supérieure à celle de l'année précédente sont comptées comme organisations ayant « amélioré leur performance ». Le nombre d'organisations qui améliorent leur performance est recensé comme Indicateur Global de Pact pour le développement de capacité.

En plus de l'Indicateur Global, l'analyse de donnée d'IPO peut fournir une vue en profondeur du progrès des projets et des organisations partenaires individuelles. Une fois ventilées par pays et par projet, les données IPO peuvent être présentées dans des graphiques et analysées pour répondre à des questions telles que :

- Dans quels domaines et sous-domaines les partenaires améliorent-ils leur performance ?
- Dans quels domaines et sous-domaines la performance des partenaires reste inchangée ?
- Existe-t-il des tendances dans la manière dont la performance du partenaire s'est améliorée ?
- Des facteurs extérieurs ont-ils influencé le changement dans la performance du partenaire (aussi bien positivement que négativement) ?
- Comment les activités du projet sont-elles contribué à l'amélioration de la performance du partenaire ?
- Comment les activités du projet pourraient-elles être adaptées dans les années à venir pour soutenir l'amélioration de la performance ?

Utiliser les données IPO

Il est important d'utiliser, et de se tourner vers des façons créatives d'utiliser les données collectées dans le processus IPO. En plus de mieux connaître les résultats au niveau du partenaire et de rassembler les données dans le monde de Pact, les données IPO peuvent fournir des informations utiles pour :

- Propositions : les données IPO peuvent servir à appuyer des positions au sujet de la performance passée et mettre l'accent sur l'engagement de Pact à mesurer les résultats des efforts en développement de capacité.
- Evénements des partenaires : les données IPO peuvent être partagées en retour avec les partenaires et autres parties prenantes pendant des événements du projet. Les données peuvent être utilisées pour appuyer la revue du travail effectué et influencer la programmation des activités à venir.
- Histoires à succès et Rapports de Projet : les données IPO en enrichissant les histoires à succès du travail de Pact, nous aident à faire le lien entre le soutien en développement de capacité et le changement au niveau de la communauté.

Calendrier et étapes importantes

Collecte des données : les données IPO peuvent être collectées tout au long de l'année, dès que cela semble être le plus approprié pour le projet et ses partenaires. Pour plus de cohérence, on recommande que les données IPO soient collectées au même moment chaque année.

Le processus d'Indicateur Global de Pact est rythmé par les dates suivantes :

- Données dues pour la collecte globale point de contact R&M : fin Octobre
- Analyse des données globales : Novembre - Décembre
- Sortie du rapport global : Janvier

Ressources nécessaires

Personnel

Chaque bureau-Pays doit avoir au moins deux membres de l'équipe formés en Développement de Capacité/Programme IPO, pour gérer la collecte annuelle des données. Il est préférable d'engager le personnel R&M dans la collecte et l'analyse des données. Ceci permet d'avoir une meilleure liaison entre le développement de capacité et un autre travail programmatique.

Budget

Si elle est combinée à d'autres activités de développement de capacité, la collecte des données ne devrait pas engager de coûts supplémentaires hormis pour les dépenses de l'équipe. Nous estimons que le temps de vérification des données in situ ne devrait pas dépasser quatre heures par organisation. L'analyse des données est réalisée au niveau global, et toute analyse supplémentaire de données au niveau du bureau Pays ou du projet aboutira à des coûts additionnels.

Enseignements tirés de l'expérience

Résultats et efficacité des données

Le résultat du déploiement de cette campagne globale de collecte de données pour l'Index de Performance de Pact, est que Pact est la première organisation à mesurer régulièrement le niveau de changement des résultats et à clarifier le lien entre les apports en développement de capacité et l'impact au niveau de la communauté. Dix-neuf programmes Pays ont utilisé l'IPO pour déterminer les changements dans la performance ou pour recueillir des données de base au sein des partenaires de Pact de l'année fiscale 2013. Dans les dix-neuf pays qui ont utilisé l'IPO, 400 partenaires ont été évalués.[5]

Les schémas suivants donnent une idée de la performance parmi tous les partenaires utilisant l'IPO. La Figure 6 montre la performance organisationnelle globale dans les huit sous-domaines de l'IPO de Pact. Parmi nos partenaires, on peut voir que les meilleures notes obtenues sont systématiquement celles de Prestation et Portée du domaine de l'Efficience et le progrès le plus faible est enregistré dans les sous-domaines Résultats et Standards de l'Efficacité. Le même type de schéma peut être utilisé pour visualiser les données au niveau du projet ou du pays.

Figure 6 : Notes IPO globales par Durée de Partenariat (données 2013, n=400)

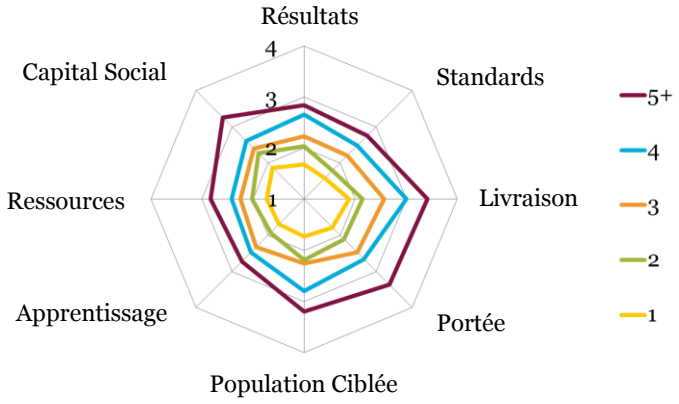
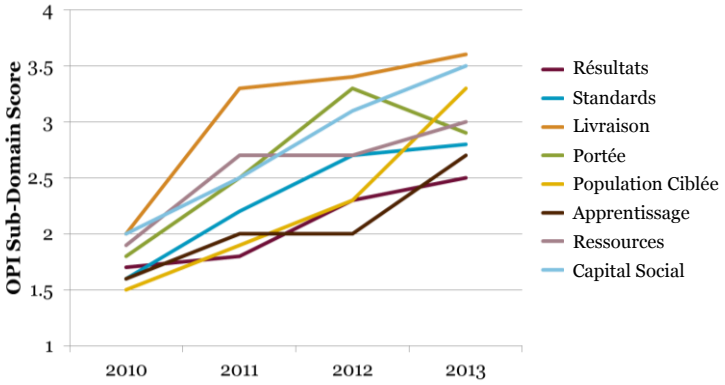


Figure 7 : Notes IPO des Sous-Domaines pour les Organisations avec 4 Rapports (2010-2013, n=10)



La Figure 7 illustre les changements dans la performance de 10 partenaires dans chacun des sous-domaines. Le schéma illustre les tendances de la performance dans la mesure où certains domaines ont progressé plus vite que d'autres. Par exemple, ceci est visible entre la première année d'utilisation de l'IPO et la deuxième année, où il y a eu une forte augmentation de la note Prestation mais une beaucoup plus faible augmentation de la note des Résultats. On voit également que la note du Capital Social augmente régulièrement chaque

[5] Cambodge 102; Éthiopie 81; Tanzanie 52; Belarus 31; Lesotho 29; Sud Soudan 23; Zimbabwe 18; Ukraine 17; Swaziland 13; Nigeria 10; Malawi 9; Mozambique 5; Namibie 4; Thaïlande 3; Vietnam 3; Kenya 3; Myanmar 3; RD Congo 2; Chine 1

année, tandis que l'augmentation de la note pour les Standards a ralenti entre la troisième et la quatrième année.

Étude de cas n°1 : Chine

Depuis 2008, Pact travaille avec quatre partenaires locaux pour mettre en place un projet virus de l'immunodéficience humaine (VIH) et syndrome d'immunodéficience acquise (SIDA) et développement des moyens de subsistance financé par l'USAID pour des localités rurales, urbaines et semi urbaines dans le Yunnan et le Guangxi en Chine. Le soutien fourni aux partenaires consiste en développement de capacité organisationnelle et technique de types divers.

En 2012, Pact invitait les équipes et bénéficiaires des partenaires et des représentants du gouvernement à un forum pour passer en revue les résultats obtenus en développement de capacité et engager les principales parties prenantes dans une discussion des résultats. Les présentations par les partenaires de Pact ont démontré qu'au cours du projet ils sont devenus de plus en plus capables de répondre aux besoins complexes des bénéficiaires, qu'ils ont acquis une meilleure connaissance des liens de programmation entre VIH et SIDA et moyens de subsistance, et ont développé des relations plus solides avec diverses parties prenantes.

Les données IPO qui appuyaient les échanges, ont démontré que les partenaires du projet devenaient bien plus efficaces pour fournir des prestations ponctuelles et assurer une bonne gestion de projet. Le niveau d'efficacité des partenaires a aussi beaucoup augmenté; les organisations ayant développé des mécanismes pour mesurer le progrès par rapport aux objectifs et elles ont analysé quel succès elles ont eu dans l'atteinte des objectifs. Les partenaires se sont également améliorés en pertinence en engageant les bénéficiaires dans la planification du projet, prestation et évaluation. Le domaine de la durabilité est celui qui a montré le moins d'avancement, ce qui indique le champ des futurs efforts de développement de capacité.

Sur la base des échanges, les participants au forum ont construit l'ébauche d'un plan de durabilité et se sont engagés à continuer leur travail au delà de la durée du projet Pact. Avoir de bonnes données sur les résultats de développement de capacité pendant une réunion importante des parties prenantes du projet a aidé à garantir l'accord de chacun sur les besoins futurs et les engagements qui en découlent.

En utilisant l'IPO, l'équipe de Pact Chine a apprécié que cet outil ne soit pas une approche de haut en bas et l'auto-évaluation et l'identification de preuve par les partenaires en tant que processus participatif. La conséquence est que les partenaires, plus en possession de l'outil IPO et de leurs résultats, étaient plus à l'aise pour partager et discuter des résultats avec des parties prenantes extérieures. Les partenaires locaux ont senti le bénéfice qu'ils auraient à utiliser cet index pour prouver la ténacité de l'organisation par exemple pour une demande de ressources, de financement extérieur dans le futur.

En même temps, l'équipe de Pact Chine a reconnu que, dans la mesure où l'IPO est un outil de mesure appliqué globalement, il ne répond pas aux besoins spécifiques de tous les partenaires, car chacun est spécifique en type, taille, objectif, mission, environnement de travail et bien d'autres aspects. En ligne avec l'une des valeurs fondamentales de Pact (les solutions locales), l'équipe étudiera dans les prochaines itérations les possibilités de compléter l'IPO avec d'autres approches de mesure ciblées sur les besoins spécifiques des partenaires. Il était nécessaire de

soutenir les partenaires pour une meilleure compréhension de certains des termes les plus complexes et pour identifier la preuve appropriée pour chaque niveau de référence.

Étude de cas n°2 : Sud Soudan

En 2011, quand Pact a introduit l'IPO pour la première fois, le bureau Sud Soudan a tenté de déployer l'Index auprès de plus de cent partenaires. Avec peu de temps et de ressources le processus était incroyablement exigeant et les données obtenues étaient discutables. L'année suivante, avec la supervision de l'équipe Développement de Capacité de Pact, le bureau Sud Soudan a tenté une nouvelle approche en sélectionnant neuf partenaires avancés dans l'initiative d'Excellence des OC, pour mettre en œuvre l'IPO et utiliser le standard Or dans ce processus. L'idée soutenant cette stratégie était de démarrer petit et de faire du mieux possible, et l'année suivante de déployer l'IPO vers d'autres partenaires plus nombreux et ainsi chaque année jusqu'à ce que tous les partenaires participent.

Au cours de la préparation des évaluations ACO pour les neuf partenaires d'OC, le bureau Sud Soudan a décidé d'intégrer l'IPO au processus ACO. Pour ce faire, l'équipe de facilitateurs des ACO nécessitait une formation. Étant données les susceptibilités autour des partenaires et des tests, la formation sur l'IPO a intégré une section pour comprendre les différences entre ACO et IPO et pourquoi les deux processus étaient nécessaires et importants à la fois pour Pact et ses partenaires. De plus, cette section a été incluse dans le déploiement vers les partenaires ce qui a favorisé leur engagement.

La coordination des logistiques et du flux d'information vers et en provenance de zones isolées est un défi au Sud Soudan, de même que de s'assurer que l'équipe et les partenaires aient une bonne compréhension de l'Index lui-même. A ce sujet, il y a eu de nombreux problèmes y compris concernant l'équipe ou les partenaires ne posant pas de questions ou refusant d'admettre qu'ils n'avaient pas tout parfaitement bien compris la première fois. Il en a résulté que certaines personnes n'étaient pas en mesure de compléter la notation concernant l'équipe, et des partenaires qui avaient besoin de réunions supplémentaires et d'un processus plus structuré et facilité pour remplir les feuilles de notation.

De plus les partenaires semblaient comprendre la preuve comme ce qui pourrait être utilisé pour justifier une note dans certaine catégorie mais pas nécessairement qu'ils avaient à fournir cette preuve à Pact pour validation. Certains des concepts de base de la preuve et de la notation par validation de l'équipe Pact n'ont pas été faciles à comprendre pour les partenaires.

En outre, les facilitateurs ont trouvé la première page de l'Index particulièrement compliquée à comprendre pour tout le monde. Il a fallut souvent une heure ou plus pour passer la première page. Les participants ont paru découragés et frustrés par la première page. Le facilitateur a décidé de commencer avec la seconde page qui traite en particulier des prestations de service, sujet avec lequel tous les partenaires sont plus familiarisés et à l'aise. Ceci a permis d'augmenter la confiance des partenaires.

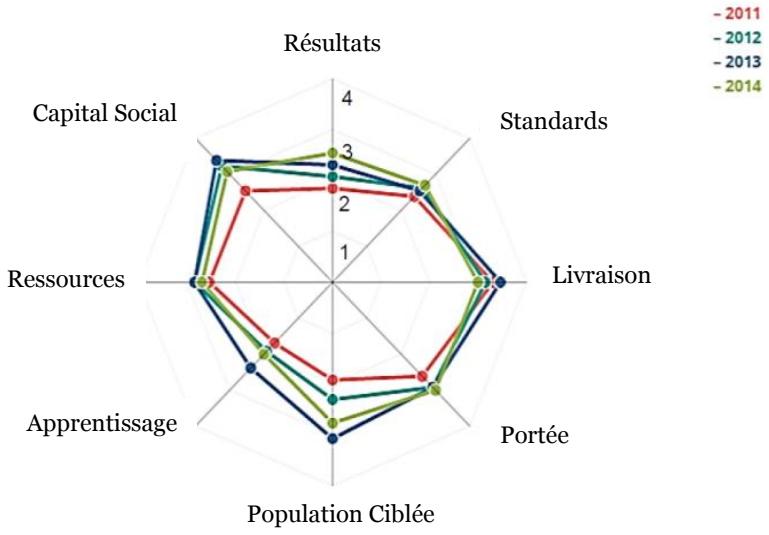
Parce qu'ils trouvaient la totalité du processus de formation à l'Index assez longue et difficile à comprendre, les facilitateurs ont aussi fait des efforts pour intégrer les participants tout au long du processus en leur demandant de lire certaines sections ou de fournir leurs propres exemples. L'équipe Sud Soudan a trouvé cela utile de garder les participants engagés tout au long du processus mais ont recommandé plus d'effort pour incorporer des techniques participatives de

facilitation pour à la fois maintenir l'engagement et aussi encourager une meilleure compréhension de l'outil.

Étude de cas n°3 : Swaziland

Le bureau du Swaziland ayant adopté assez tôt l'IPO, l'a utilisé dans son projet Action Rapide et Efficace pour Combattre le VIH/SIDA (REACH) de l'USAID, qui vise à identifier 13 organisations locales de la société civile travaillant en réponse au VIH et SIDA et à renforcer leurs capacités dans les domaines de la Gestion de Programme, des compétences techniques vis à vis du VIH et du SIDA, du S&É, de la gestion des subventions et des finances, et de l'ensemble du développement organisationnel.

Figure 8 : Notes IPO globales du Swaziland 2011-2014

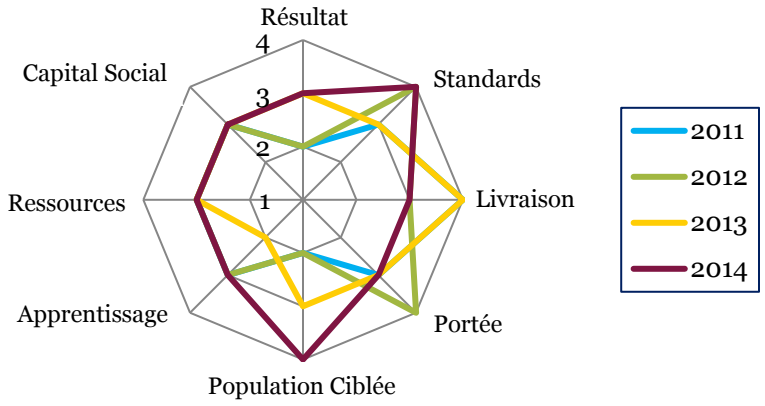


La Figure 8 montre l'amélioration globale de la performance des partenaires du programme. Il convient également de noter que l'Index montre des domaines de performance qui ont stagné voir même régressé, comme La Portée et les Ressources, domaines auxquels les partenaires ont régulièrement appliqué la même note durant les trois dernières années. En général, il y a eu une amélioration dans les Résultats puisque chaque année montre une augmentation progressive, ainsi que pour les Standards, reflétant que les partenaires atteignent leurs objectifs et les standards établis aux plans national et international. La Population Cible et l'Apprentissage ont régressé parce que certains partenaires n'ont pas engagé leurs parties prenantes au cours des activités de planification, en particulier, les bénéficiaires. Les résultats pour les Ressources ont un peu régressé même si la plupart des partenaires sont impliqués dans la mobilisation des ressources, ils n'ont pas encore réussi à lever les fonds nécessaires pour leurs programmes, de la part de donateurs autres que l'USAID/PEPFAR. Par la suite, les partenaires seront aidés dans la conception et planifieront leurs activités pour impliquer les bénéficiaires cibles afin d'augmenter l'apprentissage et les activités durables dans leurs communautés.

L'Initiative Bantwana, une ONGI, fut l'une des premières organisations à utiliser l'IPO. La Figure 9 montre les tendances les quatre dernières années au cours desquelles l'IPO a été déployé dans l'organisation. On note des augmentations pour les notes des Standards, Résultats et Population Cible alors que les Ressources et Capital Social n'ont pas eu la même augmentation. Ceci est en partie dû au fait que l'organisation n'a pas été en mesure de mobiliser des ressources de nouveaux donateurs et malgré sa participation dans les réseaux nationaux, l'organisation n'a pas été reconnue comme acteur phare au sein des réseaux.

En général, Pact Swaziland a intégré l'IPO comme un de leurs outils de développement de capacité, intégrant les mesures de l'IPO dans la Feuille de Route du Développement Organisationnel, ainsi la totalité du processus d'évaluation est intégré et pratique pour les partenaires.

Figure 9 : Notes IPO Bantwana : séries chronologiques



Facteurs du succès

Les points suivants ont été identifiés comme facteurs essentiels du succès par les personnes impliquées dans le pilotage de l'IPO.

1. *Affecter suffisamment de temps :* Pact doit allouer suffisamment de temps pour (a) que le personnel en interne apprenne l'outil, (b) expliquer l'outil et mettre en place la notation avec les partenaires, et (c) analyser les résultats IPO. Il est recommandé à chaque bureau national d'identifier une période durant l'année fiscale qui corresponde bien en termes de calendriers de projet. L'IPO produit de meilleures données quand il n'y a pas de pression de délai.
2. *Comprendre tous les termes avant de les transmettre au partenaire :* Il peut être nécessaire de traduire l'index en langues locales et/ou de clarifier la signification des termes spécifiques en utilisant le glossaire de l'Annexe 1 de ce document.
3. *Intégrer la collecte des données IPO dans des processus existants :* Mener l'IPO en même temps qu'une ACO ou autres visites prévue au partenaire fera gagner du temps. De même, intégrer l'IPO à un exercice d'ACO fera la démonstration de comment chacun de ces deux processus diffèrent et se complètent.
4. *Expliquer l'outil aux partenaires :* Prendre le temps d'expliquer aux partenaires la raison d'être de l'IPO fait une grande différence pour les exécutants. Les bureaux nationaux qui ont fait cela, ont trouvé beaucoup plus simple de forger l'enthousiasme et la compréhension de l'outil. Les approches participatives qui impliquent la discussion et des opportunités de question-réponse ont particulièrement prouvé leur efficacité.
5. *Identifier un Champion de l'IPO :* Un Champion IPO au sein du bureau national, peut former le personnel et les partenaires, fournir des formations de remise à niveau et assurer que la collecte de données se déroule dans un délai convenable.
6. *Noter les domaines ultérieurs d'abord :* Certains partenaires trouvent les concepts du domaine de l'Efficacité quelque peu compliqués. En commençant avec les domaines comme la Portée ou la Population Cible, vous pouvez mettre le partenaire à l'aise avec le processus, avant de passer à d'autres concepts plus compliqués comme Résultats et Standards.

Erreurs à éviter

Les points suivants ont été identifiés comme erreurs à éviter par les personnes impliquées dans le pilotage de l'IPO.

1. *Modifier l'IPO pour l'appliquer au contexte:* Il est tentant de changer l'outil IPO pour l'accommoder aux circonstances locales et/ou faire en sorte que les notes du partenaires apparaissent meilleures. Ceci ne déforme pas seulement l'image globale mais limite aussi la possibilité de comparer et d'apprendre à partir des programmes. Le but de l'exercice IPO n'est pas d'obtenir une note élevée mais d'analyser le changement dans le temps par rapport à un cadre standardisé et reconnu globalement.
2. *Attendre la période du rapport d'Indicateur Global :* Il n'est pas nécessaire d'attendre jusqu'à Septembre et Octobre pour mettre en place l'IPO avec les organisations partenaires. Attendre autant aura pour conséquence une mise en place précipitée et pénible. Il est préférable de choisir une période de mise en œuvre qui ait du sens pour tout le monde.
3. *Cibler seulement la partie de l'organisation financée par Pact :* Il est tentant, et parfois plus facile, d'appliquer l'IPO seulement au projet ou à l'unité du partenaire qui est financé par Pact. Cependant nous savons que le développement de capacité doit être holistique et que si un partenaire agit d'une certaine manière seulement à cause de son donateur, il n'a pas vraiment changé sa performance. La mise en œuvre de l'IPO devrait au contraire engager la totalité de l'organisation partenaire. Certaines organisations ont des « sections » multiples travaillant dans des lieux divers et/ou à différents niveaux. Dans ce cas, il est raisonnable d'appliquer l'IPO à une seule section de l'organisation plutôt qu'à l'entité nationale ou internationale en entier.
4. *Consacrer trop de temps :* L'IPO est conçu pour être relativement simple à mettre en œuvre. Les partenaires ne devraient pas avoir à passer plus de quatre heures pour réaliser leur notation initiale, ou deux heures pour réviser leurs scores précédents. Si les partenaires se notent eux-mêmes, il est recommandé de conserver l'impulsion et l'enthousiasme en se donnant un maximum d'une semaine de délai d'exécution.

Adaptations et applications des domaines d'impact

Parce que nous utilisons l'IPO pour mesurer l'Indicateur Global de Développement de Capacité, il est important de l'utiliser si possible dans sa forme standardisée. Ceci permet la comparaison et l'apprentissage mutuel entre projets et bureaux nationaux. La flexibilité existe dans le fait de juger les types de preuves qui sont considérées comme suffisantes pour identifier l'organisation à chaque niveau, dans la mesure où cela est appliqué de manière cohérente par tous les partenaires dans le contexte du pays. Là où de nouveaux types de preuve sont identifiés, s'il vous plait, partagez-les avec nous, car ils pourraient compter pour les prochaines itérations de l'IPO.

Les projets sont encouragés à ajouter leurs propres sous-domaines/domaines à l'IPO s'ils pensent qu'ils seraient plus appropriés pour l'apprentissage de leurs partenaires. Dans ce cas, le cœur du standard de l'IPO doit être ventilé en vue du rapport sur les Indicateurs Globaux.

Plusieurs bureaux nationaux ont trouvé enrichissant de traduire l'IPO en langues locales. La traduction est recommandée, en particulier quand elle aide le partenaire à comprendre.

La version actuelle de l'IPO est susceptible d'évoluer. Comme dans toutes approches de Pact, nous sommes ouverts pour apprendre et améliorer la qualité de l'outil par un processus de test. En particulier, nous cherchons des manières d'adapter l'IPO pour répondre aux besoins de types alternatifs de partenaires, comme des groupes communautaires informels et des agences gouvernementales. Dans chaque cas, les quatre domaines Efficacité, Efficience, Pertinence et Durabilité resteront les mêmes, mais les niveaux de référence et les exemples de preuve seront modifiés pour être plus applicables. Nous réfléchissons aussi à l'ajout d'un Niveau 5, pour répondre aux besoins de ces organisations dans des environnements de travail particulièrement favorables.

Annexes et Ressources

Ces annexes sont destinées à apporter des informations supplémentaires que le manager de Pact peut trouver utiles pour en savoir plus sur IPO de Pact.

Annexe 1 : Glossaire

Analyse de Capacité Organisationnelle (ACO) : Un outil d'auto-évaluation guidée, utilisé pour aider les organisations à évaluer leurs forces et faiblesses, clarifier leur vision, planifier pour le succès, et finalement être maîtresses de leur futur.

Audit Qualité des Données : Une vérification régulière externe réalisée pour assurer que les données de l'institution qui reçoit les fonds ou autre soutien, sont fiables, valables, opportunes, et collectées/stockées avec précision et intégrité.

Budget Organisationnel : Un budget qui consiste en un compte de résultat organisationnel prévisionnel qui inclut tous les financements des donateurs et projet privé, les dépenses administratives, fonds propres etc. N'est pas à confondre avec les budgets de projet, qui pour des raisons d'efficacité et de transparence devraient toujours être rassemblés dans un budget organisationnel.

Capital Social : Quantité collective de relations et contacts personnels et professionnels qu'a une entité en sa possession, qui permet d'utiliser à la fois les sources de connections formelles et informelles et l'énergie pour que le travail soit fait. Par exemple, utiliser une connexion dans le gouvernement pour aider à promouvoir un effort de plaidoyer d'une OSC, ou s'appuyer sur une bonne relation avec les anciens d'un village pour influencer un changement positif au sein de la communauté.

Effet de levier : Utiliser un ensemble de ressources (par exemple une subvention de Pact) pour ramener un nouvel ensemble de ressources (une fondation privée qui s'accorde pour verser le montant équivalent à ce que d'autres donateurs apportent).

Effet : Le résultat le plus simple et direct d'une activité de développement de capacité comme le nombre de personnes formées, la quantité de matériel distribué, le nombre d'enfants vaccinés.

Extension : Mise en place d'un projet dans de nouvelles/plus grandes zones géographiques ou avec de nouveaux types de groupes cible et bénéficiaires, ou augmentation substantielle de l'envergure du projet, suivant une phase pilote.

Fonds de ressource : Toutes ressources financières ou non dans lesquelles l'organisation peut puiser pour mettre en place ses projets efficacement et effectivement: financement, cotisations des membres, ressources humaines, coûts partagés, échanges, donations de ressources non financières, temps pour les affaires locales et internationales, etc.

Impact : L'effet à long terme d'un programme ou d'un projet sur ses bénéficiaires finaux (par exemple, la réduction de la pauvreté dans une communauté dans des interventions relatives aux moyens de subsistance, une santé améliorée parmi la population cible des OEV dans un programme de santé, ou des flux établis de financement durable d'une entreprise locale vers une organisation pour un projet de développement de capacité).

Indicateurs : Décrivent une situation dans chaque domaine qui nécessite une amélioration, que l'organisation s'efforce d'atteindre.

Institutionnalisation : Le fait d'adopter des pratiques et des procédures comme un standard de l'organisation globale qui s'applique systématiquement aux départements et fonctions pertinents au sein de l'organisation.

Institutions privées : Entités qui fonctionne avec des fonds privés, établissements à but lucratif, et autres institutions non gouvernementales et non publiques.

Organisation à base confessionnelle (OBC) : Une OSC qui fonctionne dans de nombreuses communautés ou au niveau national dont les structures de gouvernance sont explicitement liées à une institution religieuse.

Organisation communautaire (OC) : Une OSC qui fonctionne au sein d'une seule communauté (indépendamment du fait que l'organisation est confessionnelle ou laïque).

Organisation de la société civile (OSC) : Une organisation qui fonctionne dans de nombreuses communautés ou au niveau national. Cela peut être une ONG, organisation sans but lucratif, syndicat, association, etc.

Organisation non gouvernementale internationale (ONGI) : Une OSC fonctionnant dans plusieurs pays (indépendamment du fait que l'organisation est confessionnelle ou laïque).

Outil d'Analyse de Capacité de Programme (OACP) : Une check-list d'indicateurs programmatiquement pertinents utilisés pour juger de la valeur du partenaire.

Outil d'Analyse de Capacité Technique et Organisationnel (OACTO) : Outil d'auto-évaluation organisationnelle qui intègre une analyse technique (VIH et SIDA, moyens de subsistance, gestion des ressources naturelles) à une analyse organisationnelle pour un développement de capacité plus holistique.

Outil d'Analyse de Contrôle de Gestion (OACG) : Une check-list d'indicateurs financiers et de gestion utilisés pour juger de la valeur d'un partenaire.

Plan de Gestion de Performance (PGP) : Document qui décrit comment une organisation mesure la mise en place de ses activités. Un PGP doit inclure théorie du changement/modèle conceptuel, résultats recherchés (effets et résultats), indicateurs et outils de mesure.

Plan de Mobilisation des Ressources : Document, ou partie de plan stratégique, qui spécifie comment une organisation prévoit de financer les activités et opérations. Un bon plan de mobilisation de ressources inclut des stratégies et des donateurs multiples pour réduire l'instabilité du financement.

Plan de Renforcement Institutionnel (PRI) : Un PRI est un document de gestion de programme qui décrit ce que Pact fera pour développer la capacité d'un partenaire. Un PRI peut aussi faire référence à un plan de Développement de Capacité, plan d'action, plan de soutien du partenaire, etc.

Plan de Suivi, Évaluation, Rapportage et Apprentissage (SERA) : Un document qui souligne les besoins de données, la collecte des données et le processus d'analyse, et les procédures d'évaluation et rapportage à mettre en œuvre par l'organisation. Ce plan s'élabore à

partir du plan stratégique de l'organisation ou autre document similaire, qui présente la mission, les stratégies, objectifs et activités clé de l'organisation.

Plan stratégique : Document qui souligne la mission, les stratégies, les objectifs et les activités d'une organisation.

Portée : Impact avec lequel l'organisation atteint ses publics cibles et bénéficiaires prévus, et étend sa portée à de nouvelles cibles et nouveaux bénéficiaires.

Prestation de service : Un large panel de services offerts par un organisation à ses clients, y compris services VIH et SIDA, recherche, plaidoyer, formation, audit, certification, etc.

Qualité des données : La qualité des données fait référence à la valeur/exactitude de l'information collectée et vise à assurer que le processus de saisie, vérification et analyse soit d'un haut standard (tel que le processus pourrait être conforme aux exigences d'un Audit/Évaluation interne ou externe de Qualité des Données).

Réseau : Un système interdépendant de relations entre individus et groupes rassemblés par un objectif commun (voir le manuel ONA pour plus d'information sur les réseaux).

Résultat : Le bénéfice à moyen terme d'une activité ou intervention de développement de capacité. En développement organisationnel, les exemples sont la mise en place d'un nouveau système de rapportage financier, la création d'un département des ressources Humaines, l'amélioration dans la rédaction des rapports programmatiques.

Annexe 2 : L'Index IPO

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
	Efficace			
Résultats	L'organisation est dans le processus de cibler des niveaux de résultat pour ses programmes et services.[6]	L'organisation a fixé des cibles clairement définies de niveau de résultat pour tous ses programmes et services.	L'organisation a atteint plus de 50% de ses objectifs de niveau de résultat pour tous ses programmes et services.[7]	L'organisation a atteint plus de 75% de ses objectifs de niveau de résultat pour tous ses programmes et services.
	Preuve : • *L'organisation s'auto-identifie au Niveau 1.*	*Preuve :* • *Le PGP de l'organisation (ou l'équivalent) est terminé et inclut des résultats, cibles, indicateurs et outils de mesure clairement définis.*	*Preuve :* • *Feuille de calcul de suivi et/ou base de données terminées montrant que 50% des objectifs de niveau de résultats ont été atteints.* • *Procédures écrites pour s'assurer d'une qualité de données conforme aux attentes des examinateurs.*	*Preuve :* • *Feuille de calcul de suivi et/ou base de données terminées montrant que 75% des objectifs de niveau de résultats ont été atteints.* • *Audit Qualité des données terminé vérifiant la qualité des données de résultat.*
Standards[8]	L'organisation est sensibilisée aux standards nationaux et internationaux et/ou est dans le processus de développer des standards internes qui régissent ses programmes et services.	L'organisation prend des mesures claires en vue d'accomplir les standards nationaux ou internationaux qui régissent ses programmes et services.	L'organisation a accomplit les standards nationaux ou internationaux qui régissent ses programmes et services.	L'organisation est clairement en conformité avec les standards existants et est impliquée dans l'établissement de nouveaux standards nationaux et/ou internationaux qui régissent ses programmes et services.

[6] L'IPO examine les résultats atteints et les manières de travailler dans la totalité de l'organisation. Pas seulement les activités financées par le soutien de Pact.

[7] Le calcul des résultats atteints s'effectue par rapport aux objectifs annuels plutôt qu'aux objectifs de l'existence d'un projet ou initiative pluriannuel.

[8] Des exemples de Standards parmi les directives nationales ou internationales incluent: Les Standards Or de Pact en Développement de Capacité, les Standards de Pact pour les Programmes aux Enfants Vulnérables, Directives PEPFAR pour les OEV, Normes de Croissance des Enfants de l'OMS, Normes de l'OMS de Qualité de l'Eau Potable, Directives CDC pour le Contrôle des Infections, Standards du DAC de Qualité pour l'Évaluation du Développement, Le Projet Sphère Charte Humanitaire et Normes Minimales de Réponse Humanitaire, Jeunes en Développement/Politique Jeunesse de l'USAID, Politique de soutien aux Femmes et d'Égalité des Genres de l'USAID, Orientation de Programme et Politique de Renforcement de la Résilience face aux Crises Récurrentes de l'USAID, et Politiques de Sauvegarde de la Banque Mondiale.

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
	Preuve : • *L'organisation s'auto-identifie au Niveau 1.*	*Preuve :* • *Des standards techniques pertinents sur lesquels travaille l'organisation, qui sont cohérents avec les standards nationaux et internationaux.* • *Preuve de la formation du personnel, suivi et/ou procédures qui indiquent que l'organisation prend des mesures pour mettre en place les standards.*	*Preuve :* • *Une preuve externe: évaluation, certification d'un organisme reconnu, ou autre preuve concluant que l'organisation est en accord avec les standards pertinents.* • *Une preuve: minutes d'une réunion de programme, rapports de suivi, etc. que l'organisation s'efforce de mettre en place les standards pertinents.*	*Preuve :* • *Nombreuses preuves externes, (évaluation, certification d'un organisme reconnu, ou autre preuve), pendant une période d'au moins deux ans, que l'organisation est, et continue d'être, en accord avec les standards pertinents.* • *Une preuve : minutes de réunion de programme, rapports, etc. que l'organisation est impliquée dans les efforts nationaux et internationaux de développement de nouveaux standards.*
Efficient				
Prestation de Services	L'organisation développe un plan opérationnel ou plan de travail écrit qui décrit comment les programmes & services seront délivrés, incluant: les activités, budget, échéancier et responsabilités.[9]	L'organisation possède un plan opérationnel ou plan de travail écrit qui décrit comment les programmes & services seront délivrés, incluant : les activités, budget, échéancier et responsabilités ; et l'organisation a terminé avec succès plus de 30% des programmes et services de son plan opérationnel ou plan de travail dans les délais et dans le budget.	L'organisation a achevé avec succès plus de 60% des programmes et services dans son plan opérationnel ou plan de travail dans les délais et dans le budget et a examiné le rapport coût-efficacité des opérations et services du programme.	L'organisation a achevé avec succès plus de 90% des programmes et services dans son plan opérationnel ou de travail dans les délais et dans le budget et a examiné régulièrement le rapport coût-efficacité des opérations et services du programme.

[9] L'IPO examine les résultats atteints et les manières de travailler dans la totalité de l'organisation. Pas seulement les activités financées par le soutien de Pact. Par conséquent, ceci peut impliquer l'examen de plusieurs plans de travail, ou d'un plan de travail intégré unique.

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
	Preuve : • *L'organisation s'auto-identifie au Niveau 1.*	*Preuve :* • *Copie d'un plan de travail ou plan opérationnel de l'organisation.* • *Les activités décrites dans le plan de travail sont claires et incluent budget et échéancier et sont assignées à un personne ou unité responsable.* • *Les activités du plan de travail sont à la fois pertinentes et suffisantes pour délivrer les programmes et les services.* • *Copie du rapport trimestriel de l'organisation ou autre, incluant l'examen du plan de travail qui indique qu'au moins 30% des programmes et services sont dans les temps et le budget.*	*Preuve :* • *Copie du rapport trimestriel de l'organisation ou autre, incluant l'examen du plan de travail qui indique qu'au moins 60% des programmes et services sont dans les temps et le budget.* • *Copie de la revue par l'organisation des coûts, des effectifs et des coûts des programmes.* • *Preuve telle que minutes ou autres d'un processus interne de vérification des données.*	*Preuve :* • *Copie du rapport trimestriel de l'organisation ou autre, incluant l'examen du plan de travail qui indique qu'au moins 90% des programmes et services sont dans les temps et le budget.* • *Copie de la revue par l'organisation du rapport coût-efficacité des services (par ex. analyse coût-efficacité, retour social sur investissement (SROI), rapport qualité-prix ou autre analyse similaire.)*[10] • *Preuve telle que minutes, rapports ou processus interne similaire de vérification des données.*
Portée	L'organisation est dans le processus d'identification et de délimitation d' une population cible pour ses programmes et services.	L'organisation a clairement identifié et délimité une population cible de ses programmes et services et collecte des données de résultats pour suivre la prestation de service aux populations ciblées.	L'organisation a atteint au moins 80% de ses objectifs de niveau de résultat et touche sa population cible avec ses programmes et services.	L'organisation a atteint au moins 80% de ses objectifs de niveau de résultat et a aussi augmenté l'étendue de sa prestation de service à de nouvelles aires géographiques et populations et/ou augmenter l'étendue en profondeur de sa prestation de service aux populations existantes suivant le plan stratégique en cours de l'organisation.

[10] La revue du rapport coût-efficacité des services d'un programme est un nouvel élément pour l'IPO. Nous souhaitons tester la validité de cette élément au cours du temps.

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
	Preuve : • *L'organisation s'auto-identifie au Niveau 1.*	*Preuve :* • *Plan de suivi du projet qui identifie clairement les populations cible, objectifs de résultats et méthodes de ventilation des données dans les populations visées.*	*Preuve :* • *Feuille de calcul de suivi et/ou base de données terminées montrant que les objectifs de niveau de résultats ont été atteints.* • *Procédures écrites pour assurer d'une qualité de données conforme aux attentes des examinateurs.*	*Preuve :* • *Plans opérationnels ou de travail qui détaillent comment l'organisation augmente l'étendue et/ou la portée des services.* • *Feuille de calcul de suivi et/ou base de données terminées montrant que les objectifs de niveau de résultats ont été atteints.* • *Procédures écrites pour assurer d'une qualité de données conforme aux attentes des examinateurs.*
Pertinent				
Population Cible	L'organisation envisage l'engagement dans une planification participative et des processus de prise de décision qui impliquent les populations cible et autres parties prenantes.	L'organisation s'engage dans une planification participative et des processus de prise de décision qui impliquent les populations cible et autres parties prenantes.	Les résultats d'une planification participative et des processus de prise de décision ont été utilisés pour façonner et mettre en œuvre les programmes et services.	Les résultats d'une planification et des processus de prise de décision participatifs sont régulièrement utilisés pour façonner et mettre en œuvre les programmes et services. Les membres de la population cible sont engagés dans la prestation des programmes et services.
	Preuve : • *L'organisation s'auto-identifie au niveau 1.*	*Preuve :* • *Minutes ou rapports de réunions de planification participative.* • *Feuille de présence montrant l'implication des représentants de la population cible et de tous les principaux groupes de parties prenantes.* • *Les budgets incluent les financements des réunions participatives des communautés.*	*Preuve :* • *Un exemple d'un plan de travail qui inclut les conclusions des réunions de planification participatives.*	*Preuve :* • *Les exemples d'au moins trois plans de travail des deux dernières années qui incluent les conclusions des réunions participatives de planification.* • *Rapports organisationnels qui détaillent l'engagement des membres de la population cible dans la prestation des programmes et services.*

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Apprentissage	L'organisation développe des processus d'analyse des succès et défis qui découlent de ses programmes et services.	L'organisation a un processus d'analyse des succès et défis qui découlent de ses programmes et services.	L'organisation a institutionnalisé un processus d'analyse des succès et défis qui découlent de ses programmes et services, et réalise des changements régulièrement en fonction des résultats de ces analyses.	L'organisation utilise ses analyses pour influencer le changement dans les programmes et services d'autres partenaires aux niveaux national et/ou international par des présentations, formations et/ou publications.
	Preuve : • *L'organisation s'auto-identifie au Niveau 1.*	*Preuve :* • *Document écrite d'une procédure d'analyse des succès et des défis qui découlent des programmes et services.* • *Minutes de réunions ou autre preuve similaire que la procédure a été suivie au moins une fois.*	*Preuve :* • *Minutes de réunions ou autre preuve similaire que la procédure organisationnelle d'analyse des succès et des défis a été suivie au moins trois fois au cours des deux dernières années.* • *Plans, stratégiques ou opérationnels qui incluent de nouvelles manières d'exécution ou de prestation de services identifiées dans les minutes des réunions d'analyse.*	*Preuve :* • *Preuve d'au moins trois efforts distincts dans les deux dernières années, d'influencer les autres par le partage des résultats des analyses programmatiques.* • *Les exemples peuvent inclurent des ateliers, publications, présentations, etc.* • *Le contenu des matériels doit correspondre/être lié aux conclusions faites à partir des programmes.*
Durable				
Ressources	L'organisation développe un plan de mobilisation des ressources qui identifie clairement à la fois les ressources nécessaires pour les programmes et services et les fournisseurs/sources potentiels de ces ressources.	L'organisation possède un plan de mobilisation des ressources qui identifie clairement à la fois les ressources nécessaires pour les programmes et services et les fournisseurs/sources potentiels de ces ressources.	L'organisation a réussi à lever au moins 20% des ressources nécessaires pour l'année en cours d'une source différente de ses donateurs principaux.	L'organisation a réussi à mobiliser les ressources pour réaliser les programmes et services à partir d'au moins deux donateurs, fondations, corporation, particuliers ou autres donateurs en plus de ses principaux donateurs. Aucune source de financement ne représente plus de 40% du total des ressources de l'organisation sur la base de l'exercice en cours.

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
	Preuve : • *L'organisation s'auto-identifie au Niveau 1.*	*Preuve :* • *Le plan de mobilisation des ressources qui identifie les ressources nécessaires.* • *Le plan de mobilisation de ressources désigne les besoins identifiés dans le budget organisationnel et le plan stratégique.*	*Preuve :* • *Preuve de reçu des ressources de la part d'un donateur autre que l'USAID ou donateur de départ (ressources financières, humaines, ou en nature).* • *Les ressources reçues d'autres sources que le donateur de départ doivent représenter au moins 20% du budget organisationnel total.*	*Preuve :* • *Preuve de reçu des ressources d'au moins deux sources en plus des donateurs de départ.* • *Le budget montre qu'aucune source ne fournit plus de 40% des ressources de l'organisation.*
Capital Social	L'organisation apprend la valeur du réseautage, et envisage des partenariats potentiels.	L'organisation participe à des réseaux locaux reconnus et pertinents au regard de ses programmes et services. L'organisation tire profit de sa participation aux réseaux et est capable de prouver un partenariat et un engagement avec au moins une autre organisation de la société civile.	L'organisation participe à des réseaux nationaux reconnus et pertinents au regard de ses programmes et services. L'organisation tire profit de sa participation aux réseaux et est capable de prouver un partenariat et un engagement avec d'autres organisations de la société civile et des entités gouvernementales pertinentes.	L'organisation est identifiée comme leader dans les réseaux nationaux reconnus et pertinents vis à vis de ses programmes et services. L'organisation tire profit de sa participation aux réseaux et est capable de prouver partenariat et engagement avec d'autres organisations de la société civile, des entités gouvernementales pertinentes et des institutions privées.

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
	Preuve : • *L'organisation s'auto-identifie au Niveau 1.*	*Preuve :* • *Une liste de membres du réseau local dont les termes sont pertinents vis à vis de la mission de l'organisation.* • *Les minutes ou autres documents provenant du réseau local qui identifient clairement l'organisation comme participant actif au sein du réseau.* • *Des documents directeurs (protocole d'accord, lettre d'engagement, documents de projet commun, etc.) qui démontrent l'existence d'un partenariat avec au moins une autre OSC.* • *Référence positive de l'OSC partenaire.*	*Preuve :* • *Une liste de membres du réseau national dont les termes sont pertinents vis à vis de la mission de l'organisation.* • *Les minutes ou autres documents provenant du réseau national qui identifient clairement l'organisation comme participant actif au sein du réseau.* • *Des documents directeurs (protocole d'accord, lettre d'engagement, documents de projet commun) qui démontrent l'existence d'un partenariat avec au moins une OSC et une agence gouvernementale.* • *Des références positives des partenaires OSC et gouvernement.*	*Preuve :* • *Les minutes ou autres documents provenant du réseau national qui identifient clairement l'organisation comme membre jouant un rôle prépondérant au sein du réseau.* • *Preuve de reçu des ressources d'au moins deux sources en plus des donateurs de départ.* • *Des documents directeurs (protocole d'accord, lettre d'engagement, documents de projet commun) qui démontrent l'existence d'un partenariat avec au moins une OSC, une agence gouvernementale et une entité du secteur privé.* • *Des références positives des partenaires OSC, gouvernement et du secteur privé.*

Annexe 3 : Contacts Pact

Rachel DuBois
Directeur du développement des capacités
Washington, DC, EUA
rdubois@pactworld.org
skype : rachdubois

Louise Stenberg
Agent principal de programme pour le développement des capacités
Washington, DC, EUA
lstenberg@pactworld.org
skype : louise.stenberg

Alexander Adel
Spécialiste technique principal pour le développement des capacités
Washington, DC, EUA
aadel@pactworld.org
skype : alexander.adel1

Sarah Ellison
Spécialiste principal pour le développement des capacités
Washington, DC, EUA
sellison@pactworld.org
skype : sarah.ellison05

pact

building
local
promise.