

DGCD – Direction générale de la Coopération au Développement

Agrément “programme” des ONG

Septembre 2006

Principes méthodologiques



Contexte et cadre réglementaire

Les dispositions générales

La coopération bilatérale indirecte constitue, à côté de la coopération bilatérale directe et la coopération multilatérale, le troisième pilier de la coopération belge au développement.

L'article 2, 6° de la loi du 25 mai 1999 relative à la coopération internationale belge définit la coopération bilatérale indirecte comme « *la coopération, financée ou cofinancée par l'État belge, dans laquelle un tiers, qui n'est pas un État étranger, ni une organisation internationale, répond de l'exécution des programmes ou des projets, sur la base d'un système réglementaire de subventions ou d'une convention* ».

La coopération indirecte cofinance les initiatives de nombreux tiers. Les ONG représentent la part la plus importante de ces tiers. En 2005, 95 millions d'euros ont été consacré au cofinancement de programmes des ONG.

Les ONG doivent, entre autres, (art. 10 de la loi du 25 mai 1999 relative à la coopération internationale belge) « *avoir une approche planifiée qui doit ressortir d'un programme pluriannuel, en ce compris un plan financier* » et « *mener des activités conformes aux objectifs de la coopération internationale belge (...) et tenant compte des critères de pertinence* ».

Contexte et cadre réglementaire

Le système de cofinancement des ONG

Ce système permet de soutenir des initiatives de la société civile belge en faveur des populations présentes dans les pays en développement.

La collaboration avec les ONG est basée sur la responsabilisation des acteurs et sur la justification et l'évaluation ex post. Concrètement, la DGCD approuve un programme global ainsi qu'un plan annuel qui définit les objectifs, les instruments et les modalités d'utilisation, de gestion et de contrôle des subsides attribués en vue de la réalisation des actions. Les PNG sont autonomes quant à l'exécution tout en étant tenus de soumettre annuellement une justification précise de leurs actions.

Les règles en vigueur laissent aux ONG une grande autonomie d'action, car elles peuvent obtenir le cofinancement d'actions menées dans la majorité des pays en développement alors que, par exemple, les actions de la coopération bilatérale directe belge sont limitées aux 18 pays partenaires de la coopération directe. De même ces règles ne prévoient, a priori, aucune limitation des secteurs d'activités co-finançables.

Contexte et cadre réglementaire

La réforme du système pour les ONG

Jusqu'en 1997, presque toutes les ONG recevaient un cofinancement sur la base de projets introduits annuellement auprès de la DGCD. A partir de 1998 et suite à la mise en place d'un système de responsabilisation des acteurs de la coopération au développement, l'État belge négocie des accords-cadres avec les ONG. Ces accords déterminent les objectifs des actions et les modalités d'exécution au travers d'un programme quinquennal. Toutefois, chaque année, ce programme quinquennal est transposé en plan d'actions qui détaille les activités qui seront réalisées dans l'année à venir et qui propose un budget de réalisation (qui constitue de fait la demande de financement proprement dite).

Une évaluation* du nouveau système a été réalisée à la fin de la première période de programmation (1998-2002) afin d'évaluer le système. La principale conclusion était que : *« si la réforme de 1998 a constitué une avancée par l'instauration d'une approche programmatique, elle a cependant manqué son but par une lourdeur administrative excessive et par l'annualité des décisions concernant l'attribution du subside effectivement alloué, entraînant des retards dans la mise en place et le financement des actions »*.

* Évaluation du processus de financement des ONG belges par programmes quinquennaux, IBM

Contexte et cadre réglementaire

La réforme du système pour les ONG (2)

Une des recommandations de cette évaluation consistait à proposer différents canaux de financement afin, notamment, « *de soutenir les organisations qui ne se retrouvent pas dans l'approche programmatique* », mais également de proposer un « *financement d'un programme pluriannuel avec engagement initial des crédits pour la durée du programme* » pour les ONG « *qui sont à même de proposer des programmes opérationnels solides* » et qui répondent à plusieurs critères précis.

Une seconde étude* visant à améliorer les procédures de contrôle des subsides utilisées par la DGCD a elle aussi recommandé « *d'accorder un agrément spécifique aux ONG qui répondent à des critères précis notamment en matière de gestion financière* ».

Faisant suite aux recommandations de ces études, les lignes directrices d'une réforme du cofinancement ont été élaborées. Les quatre objectifs principaux sont les suivants :

- l'approfondissement de l'approche programme qui apportera une sécurité financière aux ONG agréées « programmes » par l'imputation de programmes triennaux sur des crédits dissociés

* Methodologie inzake de financiële controle op toegekende subsidies aan de NGO's, Delta i

Contexte et cadre réglementaire

La réforme du système pour les ONG (3)

- l'instauration d'une ligne de financement de projets pour les ONG ne bénéficiant pas de l'agrément « programmes »
- l'allègement des procédures par le dépôt d'un seul programme tous les 3 ans au lieu d'un programme quinquennal et de 5 plans d'actions annuels
- la simplification administrative par une répartition des activités entre « actions nord » et « actions sud » en fonction de leur finalité, en lieu et place des 4 volets actuels et un taux unique de cofinancement calculé sur le coût global du programme ou du projet.

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette réforme, l'Arrêté royal du 14 décembre 2005 relatif aux agréments d'ONG de développement a modifié la procédure d'agrément (au travers de ses articles 1 & 2) ainsi que la durée (article 6) et la reconduction de l'agrément (article 7) et a prévu (article 3) la possibilité aux ONG « [d']introduire auprès du Ministre de la Coopération au Développement, une demande d'agrément complémentaire, appelé agrément 'programmes' » avec pour avantage principal que « cet agrément leur ouvre le droit de présenter au cofinancement un programme pluriannuel de coopération au développement ».

Contexte et cadre réglementaire

La réforme du système pour les ONG (4)

Cette nouvelle procédure doit entrer en vigueur en 2008 avec une période de transition pour prendre en considération tous les programmes quinquennaux actuels qui arrivent à échéance au fur et à mesure.

L'article 4 de l'Arrêté royal fixe les conditions : « *Pour obtenir cet agrément, l'ONG doit satisfaire aux conditions suivantes :*

- 1° durant les six dernières années, avoir bénéficié régulièrement de subsides à charge du Budget de la Coopération au Développement*
- 2° pouvoir démontrer :*
 - son autonomie financière*
 - la transparence de sa gestion financière et la tenue d'une comptabilité analytique*
 - sa capacité à préparer, exécuter et assurer le suivi d'un ensemble de projets de coopération*
 - l'efficacité de ses actions sur le terrain*
- 3° avoir désigné un commissaire parmi les membres de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises ».*

Contexte et cadre réglementaire

Les objectifs de la mission d'analyse

La DGCD a établi la liste des ONG qui ont fait une demande pour obtenir l'agrément 'programme' et qui répondent aux critères de recevabilité mentionnés dans l'article 4, 1° de l'Arrêté royal du 14 décembre 2005. Le Ministre a fait appel à un bureau d'étude indépendant pour analyser les capacités mentionnées dans l'Article 4,2° et 4,3° du même Arrêté et pour donner un avis d'agrément conformément aux dispositions de l'article 5 de l'Arrêté qui prévoit que « *l'agrément 'programmes' est octroyé par le Ministre de la Coopération au Développement sur base d'un rapport d'expertise indépendante* ».

Le Cahier spécial des Charges définit de manière claire et précise l'objectif général de la mission, à savoir « *l'analyse des capacités des ONG en vue de leur agrément 'programme' prévu à l'article 3 de l'Arrêté royal du 14 décembre 2005* » en deux phases successives :

- la première « *consistera à développer la méthodologie proposée et devra aboutir à la production d'un ensemble d'instruments pour la réalisation des analyses de capacités en deuxième phase du marché. Il s'agit ici de listes de contrôle, de grilles de scores, de la pondération des scores, de questionnaires... Elle doit contenir aussi le mode d'échantillonnage et la taille de l'échantillon d'actions, ainsi que le chronogramme de mise en œuvre des visites prévues sur le terrain (actions*

Contexte et cadre réglementaire

Les objectifs de la mission d'analyse (2)

- Nord et actions Sud). Ces instruments doivent permettre la standardisation et l'objectivité nécessaires des avis d'agrément. »*
- *durant la seconde phase, « l'adjudicataire réalisera les analyses de capacités des ONG. Pour ce faire, il appliquera la méthodologie développée antérieurement, approuvée par le comité de pilotage. Chaque analyse suppose de la part de l'adjudicataire un certain nombre de visites tant au siège de l'ONG que sur le terrain dans le Nord et dans le Sud (si applicable) ».*

Contexte et cadre réglementaire

Le rôle du consultant

Le consultant a pour mission concrète :

1° de développer une méthodologie d'évaluation et d'informer les gestionnaires de la DGCD et les responsables des ONG

2° de vérifier que le reporting (les différents documents et informations fournis par les ONG à la DGCD) est effectué et correspond à une réalité que l'on peut constater au siège et/ou sur le terrain (au Nord et au Sud)

Reporting : Est-ce que les ONG disent ce qu'elles font ?

Réalité : Est-ce que les ONG font ce qu'elles disent ?

3° d'apprécier si cette réalité permet aux ONG de répondre aux critères légaux définis pour obtenir un agrément 'programme'

4° de formuler une recommandation motivée, par ONG, d'acceptation ou de refus de l'agrément 'programme'

Contexte et cadre réglementaire

Les enjeux de la mission d'analyse

Pour la **DGCD**, répondre à sa mission d'examiner l'adéquation de la situation de chaque ONG avec les critères tels que définis dans l'Arrêté et, sur base des propositions de certification, tirer les conclusions qui s'imposent et proposer au Ministre l'agrément des ONG ayant rencontré les critères

Pour les **ONG**, vérifier leurs acquis et, sur cette base, évaluer leur capacité à passer à une approche programme et, le cas échéant, procéder aux améliorations nécessaires suite à un examen externe du respect des critères

*Par contre, la mission **ne vise pas***

- *à remettre en cause, d'une quelconque manière, l'agrément en tant que ONG*
- *à procéder à un classement des ONG*
- *à réaliser une évaluation des actions de coopération*
- *à effectuer une expertise technique des actions menées*

Méthodologie d'intervention

Généralités

En matière d'agrément, deux notions sont essentielles pour la définition d'un travail d'analyse et de vérification :

- le **QUOI** ou l'univers d'agrément, à savoir les éléments sur lesquels l'évaluation doit porter
- le **COMMENT** ou le processus d'agrément, à savoir le niveau de finesse et les modalités d'intervention. Typiquement, le processus d'agrément comporte quatre étapes : définition d'un protocole d'agrément, échantillonnage des actions, analyse proprement dite et rédaction d'un rapport d'agrément

*Nous maintenons la nécessité de développer un **système simple et léger** qui vise bien à analyser la capacité de gestion des ONG à l'exclusion d'autres éléments comme la taille, le type d'actions mises en œuvre...*

Méthodologie d'intervention

La participation des ONG

1° Auto évaluation	<ul style="list-style-type: none">• Chaque ONG devra effectuer une auto-évaluation de sa situation au travers d'une déclaration signée et certifiée sincère et conforme par un responsable de l'ONG <i>Si cette déclaration n'est pas en possession de PwC dans les délais requis, le screening n'aura pas lieu pour cette ONG</i>
2° Analyse institutionnelle	<ul style="list-style-type: none">• Visites au siège de chaque ONG (vérification de la déclaration) <i>Les ONG seront informées 7 jours avant notre arrivée</i>• Les ONG devront nous fournir l'information demandée et seulement celle-là• Nous demandons une participation ouverte et active (nous sommes indépendant vis-à-vis de toutes les parties et donc chaque ONG sera évaluée sur un strict pied d'égalité dans le respect des principes d'équité)
3° Analyse des actions	<ul style="list-style-type: none">• Visites au Nord et au Sud (vérification de la déclaration)• Nous demandons la présence d'un représentant de l'ONG ou d'un de ses partenaires (l'ONG est chargée d'informer ses partenaires) lors de nos visites sur le terrain <i>Les ONG seront informées 21 jours avant l'arrivée de l'expert dans le pays</i>
4° Commentaires	<ul style="list-style-type: none">• Chaque critère fera l'objet d'un rapport indiquant le constat et les conséquences attendues pour chaque ONG• Chaque ONG pourra formuler des commentaires vis-à-vis de ces constats et donner des informations supplémentaires

Instruments d'évaluation

Présentation des critères

1. Autonomie financière (7 critères)

- A. répartition des sources de financement
- B. évolution temporelle de la répartition
- C. dépendance au canal de subsidiation
- D. évolution temporelle de la dépendance
- E. Liquidité
- F. Solvabilité
- G. équilibre budgétaire

2. Transparence (6 critères)

- A. contrôle interne
- B. analyse des coûts
- C. cohérence du reporting financier
- D. respect des exigences de la DGCD
- E. communication vers l'extérieur
- F. mise en place d'une comptabilité analytique

Nomination d'un commissaire membre de l'IRE

Cet élément est en dehors du périmètre d'agrément confié à PwC, mais sera demandé pour information.

3. Gestion des actions (8 critères)

- A. clarté et cohérence des activités
- B. structure décisionnelle
- C. fonctionnement du CA
- D. gestion des ressources humaines
- E. méthodologie de gestion programmatique
- F. conception des actions
- G. planification des actions
- H. recherche de qualité

4. Efficacité (6 critères)

- A. approche participative
- B. respect du planning
- C. réalisation des activités
- D. atteinte des résultats
- E. suivi des effets des actions
- F. évaluation

Instruments d'évaluation

Pondération des critères

Le niveau à atteindre pour chaque domaine est :

1. Autonomie financière : 4 critères rencontrés sur 7
Avec l'obligation de rencontrer les critères 1F & 1G
2. Transparence : 3 critères rencontrés sur 6
Avec l'obligation de rencontrer le critère 2F
3. Gestion des actions : 5 critères rencontrés sur 8
Avec l'obligation de rencontrer les critères 3E, 3F & 3G
4. Efficacité : 3 critères rencontrés sur 6
Avec l'obligation de rencontrer le critère 4C

Instruments d'évaluation

1. Autonomie financière – Aspects généraux

Base légale : article 4,2°,1^{er} tiret de l'AR du 14 décembre 2005

Explication fournie par le Ministre : « *il s'agit d'analyser les comptes et bilans de l'ONG sur les trois dernières années et d'en dresser un diagnostic sur la santé financière de l'ONG avec une attention aux différentes sources de financement privées et publiques et à la pérennité financière de l'association. Il s'agit d'une analyse dynamique et non statique. La question à se poser est la suivante : l'ONG s'est-elle avérée capable de faire face à ses engagements financiers à court terme, moyen terme, et long terme ?* »

Points nécessitant une attention particulière auprès de chaque ONG :

- degré de diversification des sources de financement
- niveau d'indépendance financière
- capacité à pérenniser ses activités

Instruments d'évaluation

1. Autonomie financière – Présentation des critères

Degré de diversification des sources de financement

Ce point d'attention est évalué au travers des critères suivants :

- A. répartition des sources de financement (CS)
- B. évolution temporelle de la répartition (CS)

Niveau d'indépendance financière

Ce point d'attention est évalué au travers des critères suivants :

- C. dépendance au canal de subsidiation (CS)
- D. évolution temporelle de la dépendance (CS)

Capacité à pérenniser ses activités

Ce point d'attention est évalué au travers des critères suivants :

- E. liquidité (CS)
- F. solvabilité (CS)
- G. équilibre budgétaire (CS)

Instruments d'évaluation

1. Autonomie financière – A. Répartition des sources de financement (CS) : définition

Ce critère permet de vérifier comment se répartissent les sources privées et publiques de financement de l'ONG sur les trois derniers exercices (2003, 2004 et 2005).

Les sources publiques peuvent être de trois niveaux : nationales, supranationales ou infranationales.

Les sources privées sont de plusieurs types dont, entre autres, les dons directs et legs (provenant de personnes privées ou morales mais qui ne sont pas de droit public (en ce y compris les dons des autres ONG)), les dons résultant de campagnes spécifiques de récoltes de fonds, les produits de vente de biens, les prestations de services...

Plus la part privée dans les sources de financement est importante, moins l'ONG dépend de décisions administratives annuelles pour assurer le financement de ses activités.

Instruments d'évaluation

1. Autonomie financière – A. Répartition des sources de financement (CS) : valeurs

Niveau 5	Sur les trois dernières années (2003-2005), les sources privées de financement de notre ONG représentent, en moyenne, au moins 50% de l'ensemble des sources de financement de notre ONG.
Niveau 4	Sur les trois dernières années (2003-2005), les sources privées de financement de notre ONG représentent, en moyenne, au moins 30% de l'ensemble des sources de financement de notre ONG sans, toutefois, atteindre 50%.
Niveau 3	Sur les trois dernières années (2003-2005), les sources privées de financement de notre ONG représentent, en moyenne, au moins 15% de l'ensemble des sources de financement de notre ONG sans, toutefois, atteindre 30%.
Niveau 2	Sur les trois dernières années (2003-2005), les sources privées de financement de notre ONG représentent, en moyenne, moins de 15% de l'ensemble des sources de financement de notre ONG.
Niveau 1	Notre ONG ne dispose pas des informations ou des outils permettant de répartir nos sources de financement entre origines privées et publiques.

Instruments d'évaluation

1. Autonomie financière – B. *Évolution temporelle de la répartition (CS) : définition*

Ce critère permet de vérifier comment la part privée des sources de financement de l'ONG a augmenté entre 2003 et 2005.

Les sources publiques peuvent être de trois niveaux : nationales, supranationales ou infranationales.

Les sources privées sont de plusieurs types dont, entre autres, les dons directs et legs (provenant de personnes privées ou morales mais qui ne sont pas de droit public (en ce y compris les dons des autres ONG)), les dons résultant de campagnes spécifiques de récoltes de fonds, les produits de vente de biens, les prestations de services...

Au plus la part privée dans les sources de financement est en augmentation, au plus l'ONG a démontré une capacité à diversifier ses sources de financement et a diminué sa dépendance vis-à-vis de décisions administratives annuelles.

Instruments d'évaluation

1. Autonomie financière – B. Évolution temporelle de la répartition (CS) : valeurs

Niveau 4	En 2005, la part des sources privées dans les sources de financement de notre ONG a augmenté par rapport à 2003.
Niveau 3	En 2005, la part des sources privées dans les sources de financement de notre ONG a diminué, mais de moins de 15%, par rapport à 2003.
Niveau 2	En 2005, la part des sources privées dans les sources de financement de notre ONG a diminué par rapport à 2003 sans explication pertinente.
Niveau 1	Notre ONG ne dispose pas des informations ou des outils permettant de calculer l'évolution de la répartition de nos sources de financement entre origines privées et publiques.

Instruments d'évaluation

1. Autonomie financière – C. *Dépendance au canal de subsidiation (CS) : définition*

Ce critère permet de vérifier si l'ONG dépend de manière plus ou moins grande d'un canal de subsidiation particulier.

Le canal peut être public ou privé, il ne doit pas s'agir nécessairement de la DGCD. Le calcul est basé sur les montants versés sur les trois dernières années concernées (2003, 2004 et 2005).

Plus un canal donné participe d'une façon importante au financement d'une ONG, plus cette ONG dépend de ce canal.

Instruments d'évaluation

1. Autonomie financière – C. *Dépendance au canal de subsidiation (CS) : valeurs*

Niveau 4	Sur les trois dernières années (2003-2005), aucun canal de subsidiation spécifique n'a contribué à lui seul à au moins 50% de l'ensemble des financements reçus par notre ONG.
Niveau 3	Sur les trois dernières années (2003-2005), un canal de subsidiation spécifique a contribué à lui seul à au moins 50% (mais à moins de 60%) de l'ensemble des financements reçus par notre ONG.
Niveau 2	Sur les trois dernières années (2003-2005), un canal de subsidiation spécifique a contribué à lui seul à au moins 60% (mais à moins de 70%) de l'ensemble des financements reçus par notre ONG.
Niveau 1	Sur les trois dernières années (2003-2005), un canal de subsidiation spécifique a contribué à lui seul à au moins 70% de l'ensemble des financements reçus par notre ONG.

Instruments d'évaluation

1. Autonomie financière – D. *Évolution temporelle de la dépendance (CS) : définition*

Ce critère permet de vérifier comment la dépendance de l'ONG vis-à-vis d'un canal de subordination spécifique a évolué entre 2003 et 2005.

Le canal peut être public ou privé, il ne doit pas s'agir nécessairement de la DGCD. Le calcul est basé sur les montants versés en 2003 et 2005.

Au plus l'importance d'un canal spécifique dans les sources de financement est en augmentation, au plus l'ONG augmente sa dépendance financière vis-à-vis de ce canal spécifique.

Instruments d'évaluation

1. Autonomie financière – D. *Évolution temporelle de la dépendance (CS) : valeurs*

Niveau 4	En 2005, la part du canal de subsidiation principal dans les sources de financement de notre ONG a diminué d'au moins 10% par rapport à 2003.
Niveau 3	En 2005, la part du canal de subsidiation principal dans les sources de financement de notre ONG a diminué de moins de 10% par rapport à 2003.
Niveau 2	En 2005, la part du canal de subsidiation principal dans les sources de financement de notre ONG a augmenté de moins de 10% par rapport à 2003.
Niveau 1	En 2005, la part du canal de subsidiation principal dans les sources de financement de notre ONG a augmenté d'au moins 10% par rapport à 2003.

Instruments d'évaluation

1. Autonomie financière – E. **Liquidité** (CS) : définition

Ce critère permet de vérifier comment l'ONG a été capable d'honorer ses dettes à court terme sur les trois derniers exercices (2003, 2004 et 2005).

La formule utilisée est la suivante (basée sur les rubriques du bilan et des comptes de résultats)

$$\frac{\text{Actifs circulants – Créances à plus d'un an}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Ce critère sera directement calculé et évalué par PwC sur base des bilans et comptes de résultats qui seront fournis par les ONG.

Instruments d'évaluation

1. Autonomie financière – F. **Solvabilité** (CS) : définition

Ce critère permet de vérifier comment l'ONG a été capable d'honorer ses engagements financiers sur les trois derniers exercices (2003, 2004 et 2005).

La formule utilisée est la suivante (basée sur les rubriques du bilan et des comptes de résultats : les fonds propres sont constitués par les rubriques I à VI du passif et les fonds de tiers par les rubriques VII à X du passif)

$$\frac{\text{Fonds propres}}{\text{Fonds de tiers}}$$

Ce critère sera directement calculé et évalué par PwC sur base des bilans et comptes de résultats qui seront fournis par les ONG.

Instruments d'évaluation

1. Autonomie financière – G. *Équilibre budgétaire* (CS) : définition

Ce critère permet de vérifier comment l'ONG a été capable d'assurer un équilibre entre ses entrées et ses sorties sur les trois derniers exercices (2003, 2004 et 2005).

Les formules utilisées sont les suivantes (basée sur les rubriques des comptes de résultats : le fonctionnement est la somme des rubriques I.A et I.D et le coût est la somme des rubriques II.A, II.B, II.C, II.D, II.E, II.F, II.G, I.B et I.C)

Fonctionnement - Coût

Fonctionnement

Ce critère sera directement calculé et évalué par PwC sur base des bilans et comptes de résultats qui seront fournis par les ONG.

- I.A : Moyens de fonctionnement
- I.B : Variation des stocks
- I.C : Production immobilisée
- I.D : Autres produits de fonctionnement
- II.A : Charges de fonctionnement
- II.B : Services et biens divers
- II.C : Rémunérations, charges sociales et pensions
- II.D : Dotations aux amortissements et aux réductions de valeur sur immobilisations
- II.E : Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution, sur créances de fonctionnement à plus d'un an, sur créances de fonctionnement à un an au plus
- II.F : Provisions pour pensions et obligations similaires, pour grosses réparations et gros entretien, pour autres risques et charges, pour fonds des projets
- II.G : Autres charges de fonctionnement

Instruments d'évaluation

2. *Transparence – Aspects généraux*

Base légale : article 4,2°,2^{ème} tiret de l'AR du 14 décembre 2005

Explication fournie par le Ministre : *« il s'agit de vérifier l'existence et l'opérationnalité des processus financiers des organisations (rapportage financier, contrôles internes...) et leur correspondance avec les exigences de la DGCD : l'ONG a t'elle une organisation financière interne qui lui permette de répondre aux exigences externes (fournir au bailleur de fonds l'information attendue). Il s'agira de vérifier, pour cette première analyse de capacités-ci et comme mesure transitoire, étant donné les délais, que l'ONG met bien en œuvre une comptabilité analytique au plus tard pour l'exercice 2006 »*

Points nécessitant une attention particulière auprès de chaque ONG :

- utilisation correcte des fonds qui sont attribués à l'ONG
- capacité à justifier l'utilisation de ces fonds
- mise en place d'une comptabilité analytique

Instruments d'évaluation

2. *Transparence – Présentation des critères*

Utilisation correcte des fonds qui sont attribués à l'ONG

Ce point d'attention est évalué au travers des critères suivants :

- A. contrôle interne (CS)
- B. analyse des coûts (CS)

Capacité à justifier l'utilisation de ces fonds

Ce point d'attention est évalué au travers des critères suivants :

- C. cohérence du reporting financier (CS)
- D. respect des exigences de la DGCD (CS)
- E. communication vers l'extérieur (CS)

Mise en place d'une comptabilité analytique

Ce point d'attention est évalué au travers du critère suivant :

- F. mise en place d'une comptabilité analytique (CS)

Instruments d'évaluation

2. *Transparence* – A. **Contrôle interne (CS)** : définition

Ce critère permet de vérifier l'existence de mécanismes de gestion des risques et de procédures de contrôle interne.

Au plus les éléments du contrôle sont formalisés, connus et utilisés au sein de l'ONG, au plus est réduit le risque de mauvaises utilisations des fonds.

Instruments d'évaluation

2. Transparence – A. **Contrôle interne (CS)** : valeurs

Niveau 5	Notre ONG dispose d'une charte du contrôle interne complète et documentée (comprenant notamment une description de toutes les procédures adéquates (achat, recrutement, gestion financière, gestion de projets)).
Niveau 4	Notre ONG a défini et formalisé les procédures et l'analyse de risques ainsi que la manière de prendre en compte ces risques dans la gestion courante.
Niveau 3	Notre ONG a initié la démarche visant à définir les bases du contrôle interne (analyse des risques, formalisation des procédures (achat, recrutement, gestion financière, gestion de projets)...) et dispose déjà de quelques documents non finalisés.
Niveau 2	Notre ONG a initié la démarche visant à définir les bases du contrôle interne (analyse des risques, formalisation des procédures (achat, recrutement, gestion financière, gestion de projets)...) mais ne dispose pas encore de documents même non finalisés.
Niveau 1	Notre ONG ne possède aucun élément relatif à une analyse des risques liés à la mise en œuvre d'actions de développement.

Instruments d'évaluation

2. *Transparence – B. Analyse des coûts (CS) : définition*

Ce critère permet de vérifier comment l'ONG suit l'évolution des coûts de chaque action de coopération au développement.

Plus l'analyse des coûts est fine, plus l'ONG peut contrôler l'évolution de l'action et si nécessaire prendre des initiatives pour la réorienter et pour s'adapter à un environnement changeant.

Instruments d'évaluation

2. Transparence – B. Analyse des coûts (CS) : valeurs

Niveau 4	Notre ONG dispose d'un système interne d'analyse des coûts par action de coopération qui permet à tout moment de connaître le coût exact de chaque action mise en œuvre.
Niveau 3	Notre ONG dispose d'un système interne d'analyse des coûts par action de coopération qui permet à tout moment de connaître le coût exact de certaines actions mises en œuvre.
Niveau 2	Notre ONG dispose d'un système d'analyse des coûts mais il ne permet pas une individualisation par action en matière de calcul des coûts.
Niveau 1	Notre ONG réalise une analyse des coûts par action de manière informelle sans utiliser un outil interne standardisé.

Instruments d'évaluation

2. *Transparence – C. Cohérence du reporting financier (CS) : définition*

Ce critère permet de vérifier si l'ONG fournit à la DGCD des information financières cohérentes.

Ce critère sera directement vérifié et évalué par PwC sur base des modèles financiers qui ont été remis par les ONG à la DGCD pour les années 2003, 2004 et 2005.

Instruments d'évaluation

2. *Transparence – D. Respect des exigences de la DGCD (CS) : définition*

Ce critère permet de vérifier dans quelle mesure l'ONG respecte les exigences de la DGCD en termes de production de différents types de rapports (dossier d'agrément, programme quinquennal, plans d'action, dossier narratif, dossier financier).

Ce critère sera directement apprécié et évalué par PwC tenant compte des obligations légales définies (loi sur la coopération, arrêté d'agrément 97, arrêté ministériel 98) sur base des documents remis par les ONG.

Instruments d'évaluation

2. *Transparence – E. Communication vers l'extérieur (CS) : définition*

Ce critère permet de vérifier dans quelle mesure l'ONG permet au public d'accéder aux informations pertinentes suivantes :

- les missions de l'ONG
- le nom des membres des organes de gestion de l'ONG
- un organigramme de l'ONG
- les comptes annuels de l'ONG
- la structure des sources de financement de l'ONG
- l'affectation des dépenses (thématique et géographique)
- (le cas échéant) les coûts liés aux campagnes de récolte des fonds organisées par l'ONG

Plus grande la transparence, plus il sera facile pour toute personne externe de comprendre et d'apprécier la situation et la performance de l'ONG.

Instruments d'évaluation

2. Transparence – E. Communication vers l'extérieur (CS) : valeurs

Niveau 5	Notre ONG dispose d'un outil de communication permettant à toute personne externe d'obtenir en permanence et sans contact avec notre organisation l'ensemble des informations suivantes : les missions de notre ONG, les noms des membres de nos organes de gestion, notre organigramme, nos comptes annuels, nos sources de financement, l'affectation des dépenses, les coûts liés à nos campagnes de récolte de fonds.
Niveau 4	Notre ONG dispose d'un outil de communication permettant à toute personne externe d'obtenir en permanence et sans contact avec notre organisation un certain nombre des informations suivantes : les missions de notre ONG, les noms des membres de nos organes de gestion, notre organigramme, nos comptes annuels, nos sources de financement, l'affectation des dépenses, les coûts liés à nos campagnes de récolte de fonds. Les autres informations sont disponibles à la demande.
Niveau 3	Notre ONG ne dispose pas d'un outil de communication permettant à toute personne externe d'obtenir en permanence et sans contact avec notre organisation les informations citées ci-après, mais nous fournissons, sur demande et à toute personne externe, toutes les informations suivantes : les missions de notre ONG, les noms des membres de nos organes de gestion, notre organigramme, nos comptes annuels, nos sources de financement, l'affectation des dépenses, les coûts liés à nos campagnes de récolte de fonds.
Niveau 2	Notre ONG fournit, sur demande, à toute personne externe certaines des informations suivantes : les missions de notre ONG, les noms des membres de nos organes de gestion, notre organigramme, nos comptes annuels, nos sources de financement, l'affectation des dépenses, les coûts liés à nos campagnes de récolte de fonds.
Niveau 1	Notre ONG ne fournit aucune des informations suivantes : les missions de notre ONG, les noms des membres de nos organes de gestion, notre organigramme, nos comptes annuels, nos sources de financement, l'affectation des dépenses, les coûts liés à nos campagnes de récolte de fonds.

Instruments d'évaluation

2. *Transparence – F. Mise en place d'une comptabilité analytique (CS) : définition*

Ce critère correspond à une exigence spécifique de l'Arrêté royal qui requiert la mise en place d'une comptabilité analytique au plus tard pour l'exercice 2006.

Instruments d'évaluation

2. Transparence – F. Mise en place d'une comptabilité analytique (CS) : valeurs

Niveau 5	Notre ONG dispose d'une comptabilité analytique qui est utilisée depuis trois ans au moins.
Niveau 4	Notre ONG dispose d'une comptabilité analytique qui est utilisée depuis moins de trois ans.
Niveau 3	Notre ONG a entamé les démarches visant à mettre en place une comptabilité analytique pour que celle-ci soit opérationnelle pour l'exercice 2006.
Niveau 2	Notre ONG a entamé les démarches visant à mettre en place une comptabilité analytique mais celle-ci ne pourra pas être opérationnelle pour l'exercice 2006.
Niveau 1	Notre ONG n'a pas encore entamé les démarches visant à mettre en place une comptabilité analytique.

Instruments d'évaluation

Nomination d'un commissaire membre de l'IRE

Une exigence spécifique de l'Arrêté royal requiert la désignation un commissaire parmi les membres de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises.

Toutefois cet élément est hors périmètre d'agrément confié à PwC, la question sera posée à titre d'information.

Instruments d'évaluation

3. Gestion des actions – Aspects généraux

Base légale : article 4,2°,3ème tiret de l'AR du 14 décembre 2005

Explication fournie par le Ministre : « en fonction de la mission de l'ONG, il s'agit d'analyser, sans que cette liste soit exhaustive, les objectifs de l'ONG, son cadre stratégique, la structure décisionnelle, les méthodologies de gestion de projets et de programmes, de suivi et d'évaluation, la politique en matière de ressources humaines, les démarches de recherche de qualité au sein de l'ONG »

Points nécessitant une attention particulière auprès de chaque ONG :

- définition d'une mission et opérationnalisation de cette mission dans les actions
- utilisation d'outils de gestion modernes et adaptés
- souci de la qualité

Instruments d'évaluation

3. Gestion des actions – Présentation des critères

Définition d'une mission et opérationnalisation de cette mission dans les actions

Ce point d'attention est évalué au travers du critère suivant :

A. clarté et cohérence des activités (CS)

Utilisation d'outils de gestion modernes et adaptés

Ce point d'attention est évalué au travers des critères suivants :

B. structure décisionnelle (CS)

C. fonctionnement du CA (CS)

D. gestion des ressources humaines (CS)

E. méthodologie de gestion programmatique (CS)

F. conception des actions (CS)

G. planification des actions (CS)

Souci de la qualité

Ce point d'attention est évalué au travers du critère suivant :

H. recherche de qualité (CS)

Instruments d'évaluation

3. Gestion des actions – A. **Clarté et cohérence des activités (CS) : définition**

Ce critère permet de vérifier, d'une part, que l'ONG a défini un document précisant le pourquoi de son existence (mission, vision, stratégie) et, d'autre part, que l'ONG respecte ce plan de route dans la réalisation des actions de coopération.

Chaque ONG doit pouvoir exprimer clairement, de manière concise et en des termes compréhensibles par tous sa raison d'être (mission, vision) et la façon dont elle entend la mettre en œuvre (stratégie). De plus, chaque action de coopération mise en œuvre par cette ONG doit comporter des objectifs qui sont en phase avec la raison d'être et la stratégie.

Instruments d'évaluation

3. Gestion des actions – A. **Clarté et cohérence des activités (CS) : valeurs**

Niveau 4	Notre ONG dispose d'un document définissant de manière claire, concise et immédiatement compréhensible notre raison d'être (mission, vision) et notre stratégie de mise en œuvre. Les objectifs associés à chacune des actions que nous mettons en œuvre sont clairement en adéquation avec le contenu de ce document.
Niveau 3	Notre ONG dispose d'un document définissant de manière claire, concise et immédiatement compréhensible notre raison d'être (mission, vision) et notre stratégie de mise en œuvre. Les objectifs associés à certaines des actions que nous mettons en œuvre ne sont pas en adéquation avec le contenu de ce document mais une explication est fournie.
Niveau 2	Notre ONG dispose d'un document définissant de manière claire, concise et immédiatement compréhensible notre raison d'être (mission, vision) et notre stratégie de mise en œuvre. Les objectifs associés à certaines des actions que nous mettons en œuvre ne sont pas en adéquation avec le contenu de ce document sans qu'une explication de ces divergences ne soient fournies.
Niveau 1	Notre ONG ne dispose pas d'un document définissant de manière claire, concise et immédiatement compréhensible notre raison d'être (mission, vision) et notre stratégie de mise en œuvre. Les objectifs associés aux actions que nous mettons en œuvre ne peuvent pas aisément être raccordés à notre raison d'être ou notre stratégie.

Instruments d'évaluation

3. Gestion des actions – B. **Structure décisionnelle** (CS) : définition

Ce critère permet d'évaluer l'existence et la qualité de la structure décisionnelle de l'ONG.

La structure décisionnelle doit permettre le contrôle et la gestion adéquats des activités et ne pas entraver les flux d'informations. Les membres du personnel doivent être parfaitement conscients de leurs responsabilités. La délégation des pouvoirs et l'affectation des responsabilités constituent une base permettant de responsabiliser le personnel, d'assurer le contrôle et d'établir les rôles respectifs des membres du personnel.

Instruments d'évaluation

3. Gestion des actions – B. Structure décisionnelle (CS) : valeurs

Niveau 3	Notre ONG dispose d'une description formelle des tâches liées aux fonctions clés de notre organisation (job description), d'un organigramme ainsi que d'un document formalisé précisant la politique en matière de répartition des rôles et responsabilités au sein de notre organisation.
Niveau 2	Notre ONG effectue actuellement un travail de définition des tâches liées aux fonctions clés de notre organisation (job description) et de la répartition des rôles et responsabilités au sein de notre organisation.
Niveau 1	Notre ONG n'a pas entamé de démarches visant à définir les tâches liées aux fonctions clés de notre organisation (job description) et la répartition des rôles et responsabilités au sein de notre organisation.

Instruments d'évaluation

3. Gestion des actions – C. **Fonctionnement du CA (CS)** : définition

Ce critère permet d'évaluer la qualité de fonctionnement du conseil d'administration (CA) de l'ONG.

Le CA est l'organe qui donne l'impulsion à l'ensemble de l'organisation, il se doit d'être composé par un minimum de personnes permettant de regrouper les compétences nécessaires. Ces personnes doivent être présentes aux réunions du CA et elles doivent disposer d'une indépendance tant financière (pas de rétribution pour leurs activités) que vis-à-vis des membres du personnel (notamment pas de lien de famille).

Instruments d'évaluation

3. Gestion des actions – C. **Fonctionnement du CA (CS) : valeurs**

Niveau 5	Au sein de notre ONG, notre CA respecte les 4 critères suivants : composition de 5 membres au moins, présence d'au moins 75% des membres à chaque réunion, aucune rémunération n'est perçue en tant qu'administrateur, indépendance des administrateurs vis-à-vis des membres du personnel.
Niveau 4	Au sein de notre ONG, notre CA respecte 3 des 4 critères suivants : composition de 5 membres au moins, présence d'au moins 75% des membres à chaque réunion, aucune rémunération n'est perçue en tant qu'administrateur, indépendance des administrateurs vis-à-vis des membres du personnel.
Niveau 3	Au sein de notre ONG, notre CA respecte 2 des 4 critères suivants : composition de 5 membres au moins, présence d'au moins 75% des membres à chaque réunion, aucune rémunération n'est perçue en tant qu'administrateur, indépendance des administrateurs vis-à-vis des membres du personnel.
Niveau 2	Au sein de notre ONG, notre CA respecte 1 des 4 critères suivants : composition de 5 membres au moins, présence d'au moins 75% des membres à chaque réunion, aucune rémunération n'est perçue en tant qu'administrateur, indépendance des administrateurs vis-à-vis des membres du personnel.
Niveau 1	Au sein de notre ONG, notre CA ne respecte aucun des 4 critères suivants : composition de 5 membres au moins, présence d'au moins 75% des membres à chaque réunion, aucune rémunération n'est perçue en tant qu'administrateur, indépendance des administrateurs vis-à-vis des membres du personnel.

Instruments d'évaluation

3. Gestion des actions – D. **Gestion des ressources humaines (CS)** : définition

Ce critère permet d'évaluer l'existence et la qualité de la gestion des ressources humaines de l'ONG.

La gestion des ressources humaines porte sur le recrutement, la gestion des compétences. Afin de fournir un service de qualité et efficace, les dirigeants et le personnel de l'ONG doivent posséder les compétences appropriées pour l'exercice de leurs tâches. La compétence doit refléter la connaissance et les aptitudes nécessaires à l'accomplissement des tâches requises pour chaque poste.

Instruments d'évaluation

3. Gestion des actions – D. Gestion des ressources humaines (CS) : valeurs

Niveau 4	Le service des ressources humaines dispose et fait usage de l'ensemble des 3 documents formalisés suivants : règles de recrutement et d'attribution des profils de postes sur base d'une adéquation compétences/connaissances; système de développement des compétences du personnel; système d'évaluation.
Niveau 3	Le service des ressources humaines dispose et fait usage de 2 des 3 documents formalisés suivants : règles de recrutement et d'attribution des profils de postes sur base d'une adéquation compétences/connaissances; système de développement des compétences du personnel; système d'évaluation.
Niveau 2	Le service des ressources humaines dispose et fait usage de 1 des 3 documents formalisés suivants : règles de recrutement et d'attribution des profils de postes sur base d'une adéquation compétences/connaissances; système de développement des compétences du personnel; système d'évaluation.
Niveau 1	Le service des ressources humaines ne dispose d'aucun des 3 documents formalisés suivants : règles de recrutement et d'attribution des profils de postes sur base d'une adéquation compétences/connaissances; système de développement des compétences du personnel; système d'évaluation.

Instruments d'évaluation

3. Gestion des actions – E. Méthodologie de gestion programmatique (CS) : définition

Ce critère permet de vérifier dans quelle mesure l'ONG utilise réellement une méthodologie de gestion dans le cadre de l'identification, de la planification, de la mise en œuvre et du suivi d'actions de coopération.

Durant tout le cycle d'une action de coopération et, en particulier, dans le cadre d'une approche pluriannuelle, l'utilisation d'une méthodologie de gestion est cruciale pour une identification et une planification correcte des actions, pour leur bonne mise en œuvre et pour leur suivi.

L'utilisation d'une méthodologie (par exemple : PCM, cadre de suivi, tableau de bord...) démontre la volonté de l'ONG de mettre en place une structure de gestion professionnelle. La formalisation est nécessaire pour permettre à chaque membre de l'ONG (au siège et sur le terrain) de prendre connaissance du système utilisé

Instruments d'évaluation

3. Gestion des actions – E. Méthodologie de gestion programmatique (CS) : valeurs

Niveau 5	Notre ONG utilise, pour chaque action réalisée, une méthodologie de gestion formalisée qui couvre toutes les étapes de l'identification, la planification, la mise en œuvre et le suivi de l'action.
Niveau 4	Notre ONG utilise, pour au moins 80% des actions réalisées, une méthodologie de gestion formalisée qui couvre toutes les étapes de l'identification, la planification, la mise en œuvre et le suivi de l'action.
Niveau 3	Notre ONG utilise, pour au moins 60% des actions réalisées, une méthodologie de gestion formalisée qui couvre toutes les étapes de l'identification, la planification, la mise en œuvre et le suivi de l'action.
Niveau 2	Notre ONG utilise, pour au moins 40% des actions réalisées, une méthodologie de gestion formalisée qui couvre toutes les étapes de l'identification, la planification, la mise en œuvre et le suivi de l'action.
Niveau 1	Notre ONG utilise, pour moins de 40% des actions réalisées, une méthodologie de gestion formalisée qui couvre toutes les étapes de l'identification, la planification, la mise en œuvre et le suivi de l'action.

Instruments d'évaluation

3. Gestion des actions – F. **Conception des actions (CS) : définition**

Ce critère permet de vérifier comment chaque ONG intègre la dimension 'résultats' dans la définition même de l'action et prévoit ex-ante comment elle entend mesurer le degré de réalisation des résultats.

Au plus les résultats sont associés à des indicateurs SMART, au plus l'ONG démontre qu'elle a efficacement préparé l'action (analyse et identification) et qu'elle est en mesure de vérifier son avancement.

Un indicateur SMART est défini comme étant

- *Simple et donc clairement énoncé*
- *Mesurable de manière objective*
- *Atteignable dans un budget réaliste*
- *Relevant (pertinent) pour la mission de l'ONG et pour la stratégie d'action envisagée*
- *Timing défini pour la réalisation de l'action*

Instruments d'évaluation

3. Gestion des actions – F. Conception des actions (CS) : valeurs

Niveau 5	Ces trois dernières années (2003-2005) et pour chacune de nos actions, nous avons défini et formalisé, ex-ante, des objectifs, des résultats et des indicateurs SMART permettant de mesurer le degré de réussite attendue des réalisations.
Niveau 4	Ces trois dernières années (2003-2005) et pour au moins 50% de nos actions, nous avons défini et formalisé, ex-ante, des objectifs, des résultats et des indicateurs objectivement vérifiables (IOV) permettant de mesurer le degré de réussite attendue des réalisations.
Niveau 3	Ces trois dernières années (2003-2005) et pour au moins 50% de nos actions, nous avons défini et formalisé, ex-ante, des objectifs et des résultats mais sans identifier systématiquement des indicateurs.
Niveau 2	Ces trois dernières années (2003-2005) et pour au moins 50% de nos actions, nous avons défini et formalisé, ex-ante, des objectifs de réalisation sans définir d'indicateurs.
Niveau 1	Ces trois dernières années (2003-2005) et pour la plupart de nos actions, nous n'avons pas défini, ex-ante, des objectifs.

Instruments d'évaluation

3. Gestion des actions – G. *Planification des actions* (CS) : définition

Ce critère permet de vérifier comment chaque ONG prévoit la mise en œuvre de l'action de coopération et dans quelle mesure elle peut expliquer et justifier formellement les éventuelles modifications au planning initial au cours de la mise en œuvre de l'action.

Plus la planification initiale est précise, plus l'ONG est à même de s'assurer une mise en œuvre conforme au plan de route initial. Toute modification (même mineure) doit être justifiée et explicitée par des éléments concrets et vérifiables. Toutefois, dans la gestion axée sur les résultats, les ressources et les activités peuvent être modifiées pour mieux atteindre les résultats ceci afin de favoriser la flexibilité et le respect du contexte.

Instruments d'évaluation

3. Gestion des actions – G. Planification des actions (CS) : valeurs

Niveau 5	Ces trois dernières années (2003-2005) et pour chacune de nos actions, nous avons défini et formalisé un planning de réalisation détaillé et nous avons justifié formellement à la DGCD les éventuelles divergences constatées lors de la mise en œuvre.
Niveau 4	Ces trois dernières années (2003-2005) et pour plus de 75% de nos actions, nous avons défini et formalisé un planning de réalisation détaillé et nous avons justifié formellement à la DGCD les éventuelles divergences constatées lors de la mise en œuvre.
Niveau 3	Ces trois dernières années (2003-2005) et pour plus de 50% de nos actions, nous avons défini et formalisé un planning de réalisation détaillé et nous avons justifié formellement à la DGCD les éventuelles divergences constatées lors de la mise en œuvre.
Niveau 2	Ces trois dernières années (2003-2005), nous avons défini et formalisé un planning de réalisation détaillé mais nous n'avons pas, pour plus de 50% de nos actions, justifié formellement à la DGCD les éventuelles divergences constatées lors de la mise en œuvre.
Niveau 1	Ces trois dernières années (2003-2005) et pour plus de 50% de nos actions, nous n'avons pas défini un planning de réalisation.

Instruments d'évaluation

3. Gestion des actions – H. Recherche de qualité (CS) : définition

Ce critère permet de vérifier l'importance qu'accorde l'ONG à la définition, l'efficacité, l'efficience et la clarté de ses procédures et donc de l'ensemble de ses opérations.

La recherche de la qualité est de plusieurs ordres : le respect de normes préétablies; l'amélioration continue des procédures de travail ou de conception; la capitalisation des expériences et connaissances; l'efficacité du développement du portefeuille d'actions de coopération... Mais dans tous les cas, il a pour objectif principal d'amener à une amélioration globale de la gestion et des résultats présentés par l'ONG.

Instruments d'évaluation

3. Gestion des actions – H. Recherche de qualité (CS) : valeurs

Niveau 4	Au sein de notre ONG, toutes les procédures internes sont documentées et mises à disposition du personnel.
Niveau 3	Au sein de notre ONG, un service/une personne formellement désigné à cet effet, est en train de documenter toutes les procédures internes.
Niveau 2	Au sein de notre ONG, nous réalisons actuellement un travail de documentation de toutes les procédures internes mais sans avoir désigné formellement un service ou une personne particulière.
Niveau 1	Au sein de notre ONG, nous n'avons pas documenté nos procédures internes et nous ne réalisons actuellement pas un travail en ce sens.

Instruments d'évaluation

4. Efficacité – Aspects généraux

Base légale : article 4,2°,4ème tiret de l'AR du 14 décembre 2005

Explication fournie par le Ministre : « *il s'agit ici de vérifier dans quelle mesure l'ONG a une planification orientée résultat, se dote d'outils pour suivre les actions entreprises en vue d'atteindre ces résultats, et démontre sa capacité à s'adapter à un contexte changeant. Il s'agit aussi de juger s'il y a adéquation entre les résultats planifiés et rapportés par les organisations et les réalisations sur le terrain. Il s'agit enfin de vérifier si l'ONG est à même de produire des évaluations indépendantes faisant état de résultats probants ou, à défaut de démontrer qu'elle a adapté ses stratégies et modes d'action pour atteindre les résultats escomptés* »

Points nécessitant une attention particulière auprès de chaque ONG :

- gestion axée sur les résultats et adéquation 'résultats attendus – résultats atteints'
- capacité d'adaptation

Instruments d'évaluation

4. Efficacité – Présentation des critères

Gestion axée sur les résultats et adéquation 'résultats attendus – résultats atteints'

Ce point d'attention est évalué au travers des critères suivants :

- A. approche participative (CSA)
- B. respect du planning (CSA)
- C. réalisation des activités (CSA)
- D. atteinte des résultats (CSA)
- E. suivi des effets des actions (CSA)

Capacité d'adaptation

Ce point d'attention est évalué au travers du critère suivant :

- F. évaluation (CSA)

Instruments d'évaluation

4. Efficacité – A. *Approche participative (CSA) : définition*

Ce critère permet de vérifier dans quelle mesure l'ONG implique effectivement ses partenaires dans le cadre des actions de coopération qu'elle met en œuvre.

Durant tout le cycle d'une action de coopération, l'implication des partenaires est cruciale pour la réussite de l'action concernée.

Ce critère sera évalué par PwC sur base des constatations effectuées dans le cadre des visites au Sud.

Instruments d'évaluation

4. Efficacité – B. *Respect du planning (CSA) : définition*

Ce critère permet de vérifier dans quelle mesure l'état d'avancement tel que fourni à la DGCD correspond à l'état d'avancement constaté sur le terrain.

Ce critère sera évalué par PwC sur base des constatations effectuées dans le cadre des visites au Nord et au Sud.

Instruments d'évaluation

4. Efficacité – C. Réalisation des activités (CSA) : définition

Ce critère permet de vérifier dans quelle mesure la description des activités réalisées telle que fournie à la DGCD correspond aux activités réalisées effectivement sur le terrain.

Ce critère sera évalué par PwC sur base des constatations effectuées dans le cadre des visites au Nord et au Sud.

Instruments d'évaluation

4. Efficacité – D. *Atteinte des résultats* (CSA) : définition

Ce critère permet de vérifier dans quelle mesure l'ONG atteint les résultats qui ont été définis au préalable ainsi que sa capacité à justifier formellement les éventuelles divergences de résultats constatées au cours de la mise en œuvre de l'action.

Grâce à un système de gestion efficace, l'ONG doit être à même, premièrement, de connaître à tout moment les divergences entre ce que l'on atteindra et ce qu'il était prévu d'atteindre et, deuxièmement, d'expliquer et de justifier à tout tiers (principalement le canal de subsidiation) les divergences.

Ce critère sera évalué par PwC sur base des constatations effectuées dans le cadre des visites au Sud.

Instruments d'évaluation

4. Efficacité – E. Suivi des effets des actions (CSA) : définition

Ce critère permet de vérifier dans quelle mesure l'ONG effectue un suivi des actions réalisées dans le but de s'assurer que les objectifs à atteindre ont été effectivement atteints.

Ce critère sera évalué par PwC sur base des constatations effectuées dans le cadre des visites au Nord.

Instruments d'évaluation

4. Efficacité – F. Évaluation (CSA) : définition

Ce critère permet de vérifier dans quelle mesure l'ONG réalise des évaluations indépendantes des actions et qu'elle tient compte des remarques formulées pour la poursuite des actions et/ou pour le développement de nouvelles actions similaires.

L'évaluation peut prendre plusieurs formes, notamment : l'auto-évaluation, l'évaluation hiérarchique, l'évaluation par un service d'audit interne, l'évaluation externe. Nous estimons qu'une évaluation est indépendante quand l'évaluateur n'a pas été impliqué dans la réalisation, dans la coordination ou dans la gestion de l'action (par exemple, un service d'audit interne peut être considéré comme un évaluateur indépendant).

Le recours à des évaluations indépendantes permet d'assurer à l'ONG qu'elle réalise correctement et efficacement son travail de coopération et lui donne des informations utiles et pertinentes pour réorienter les actions ou la stratégie.

Instruments d'évaluation

4. Efficacité – F. Évaluation (CSA) : valeurs

Niveau 4	Ces trois dernières années (2003-2005), nous avons effectué une évaluation indépendante de plusieurs actions. Pour chaque rapport d'évaluation, nous avons formalisé les ajustements pertinents et les avons mis en pratique.
Niveau 3	Ces trois dernières années (2003-2005), nous avons effectué une évaluation indépendante de certaines actions. Toutefois, chaque rapport d'évaluation n'a pas donné lieu systématiquement à une formalisation de l'ajustement.
Niveau 2	Ces trois dernières années (2003-2005), nous avons effectué une évaluation indépendante de certaines actions. Toutefois, aucune formalisation de l'ajustement n'a été établie après les rapports d'évaluation.
Niveau 1	Ces trois dernières années (2003-2005), nous n'avons pas effectué d'évaluation indépendante de nos actions.

Chronogramme de réalisation

- 3/10** **Session d'information**
- 13/10** **Date ultime de réception de la déclaration signée de la part des ONG**
- 23/10 – 8/12** **Analyse institutionnelle** (information donnée J-7)
- 1/11 – 31/1** **Visite actions Nord et Sud** (information donnée J-21)
- 7/2** **Envoi des avis pour commentaires aux ONG**
- 14/2** **Date ultime de réception des commentaires de la part des ONG**
- 28/2** **Rapport contenant les recommandations d'agrément**

PricewaterhouseCoopers

© 2006 PricewaterhouseCoopers. Tous droits réservés. PricewaterhouseCoopers fait référence au réseau d'entreprises membres de PricewaterhouseCoopers International Limited. Chacun des membres est une entité juridique indépendante séparée.



DGCD – Agrément “programme”

Septembre 2006