



# L'indice de renforcement institutionnel (iri)

Guide d'utilisation

Mai 2018



## Introduction

L'indice de Renforcement Institutionnel propose une méthode d'évaluation du renforcement des organisations, que ce soit des organisations paysannes (de différents degrés d'organisation) ou des partenaires d'exécution, à partir de **l'analyse par-**

**tagée de 6 composantes essentielles de renforcement organisationnel**, identifiées empiriquement par le travail d'AVSF, de ses associés et partenaires.

Sans chercher à débattre si ces 6 variables sont suffisantes pour décrire la situation d'une organisation, AVSF propose ce guide comme un outil qui donnera une bonne indication de l'état de renforcement d'une organisation. Simple d'application, il est cependant relativement fiable et quantifiable, sans prétendre décrire totalement la situation d'une organisation.

### LES VARIABLES DE RENFORCEMENT DE CAPACITES

- **Les capacités techniques**, définies comme les capacités à élaborer et exécuter des propositions techniques, à mettre en œuvre des projets ;
- **Les capacités administratives et financières**, définies comme la capacité à administrer la structure et gérer des fonds de manière efficace ;
- **Les capacités d'incidence politique**, définies comme les possibilités d'impact de l'organisation sur les politiques locales ou nationales, capacité de mobilisation, de négociation ;
- **La représentativité / légitimité**, définie comme le secteur social et/ou la quantité de personnes que représente réellement l'organisation ;
- **Le fonctionnement démocratique de l'organisation, sa gouvernance**, en particulier sa capacité de renouvellement et la transparence en gestion financière ;
- **La diversification des financements ou la capacité d'autofinancement** de l'organisation, selon le type d'organisation (nombre de bailleurs ou fonds propres/fonds totaux gérés).

## Les conditions d'utilisation de l'IRI

L'IRI peut être utilisé avec **tout type d'organisation**, paysanne (OP) et/ou partenaire d'exécution, censée se renforcer dans le cadre d'une action ou d'un partenariat avec AVSF.

Le processus de renforcement de capacités (RC) se réalise le plus souvent dans le cadre d'un projet dont le renforcement de capacités est une des composantes, mais il peut arriver que le RC se réalise hors projet, l'action d'AVSF n'ayant d'autre objectif que celui d'accompagner le renforcement du partenaire/OP.

Il est conseillé d'utiliser cet outil en début d'action avec un partenaire/OP, pour l'évaluation de la **si-**

**tuation initiale** de l'organisation (situation de référence). Cependant, s'il s'agit d'actions déjà en cours, il sera possible de réaliser une évaluation à mi terme du projet ou annuellement.

L'IRI est avant tout un outil au service des membres des organisations, pour qu'ils évaluent l'évolution de leur structure. **C'est donc un outil participatif, qui suppose un important degré de participation des partenaires/OP et de ses membres dans un processus d'auto-évaluation.**

Dans ce cadre, le rôle d'AVSF est celui de proposer, présenter l'outil aux membres de l'organisation, et d'animer (voire co-animer avec une personne de l'organisation) l'application de l'IRI. L'animateur d'AVSF joue le rôle de facilitateur et ne doit donc pas s'impliquer ou prendre parti dans les décisions des membres de l'organisation qui s'autoévaluent. Dans l'idéal, l'animateur/facilitateur d'AVSF ne devrait pas être directement impliqué dans la gestion quotidienne de l'action proprement dite (par exemple, le coordinateur national, un responsable d'un autre projet, etc.).

### Quelques conseils pour mener à bien un atelier IRI

**Impliquer au moins un/e responsable de l'organisation à tous les stades du processus, notamment dans la préparation de l'atelier IRI :**

- adapter l'IRI : choix et formulation des indicateurs quantitatifs et des questions directives, traduction de l'outil (si utile)
- préciser les objectifs de l'atelier IRI, le caractère participatif, les rôles respectifs (animateur-trice AVSF, les membres de l'organisation), les modes d'animation

**Lors de l'atelier, l'animateur-trice AVSF a un rôle de modérateur, de facilitateur :**

- rester neutre (ne pas s'impliquer dans les décisions)
- veiller à la participation des membres présents (et non seulement du/des dirigeant/s)
- mais ne pas hésiter à :
  - réorienter la discussion
  - reformuler pour la compréhension de chacun/e
  - demander des précisions, des faits concrets, des sources de vérifications pour étayer certaines affirmations

### ■ L'IRI est :

- **Un outil d'autoévaluation** qui permet d'apprécier l'évolution des capacités d'une organisation dans le temps
- **Un guide** de principe et de format générique, **à adapter à chaque organisation**, pour une meilleure compréhension et appropriation par ses membres.
- **Un outil à utiliser de manière participative** afin de susciter le débat entre les membres d'une organisation et faciliter les échanges

### ■ L'IRI n'est pas :

- **Un outil pour comparer les organisations entre elles** : les pourcentages et les valeurs des indicateurs servent uniquement pour comparer une même organisation dans le temps.
- **Un outil pour résoudre les conflits au sein d'une organisation** : cet outil dans une organisation avec conflits internes pourrait être utilisé par les différents groupes.

- **Un outil administratif imposé par les bailleurs** : cet outil est une élaboration d'AVSF, qui souhaite que ce soit un outil de dialogue réel avec les partenaires et les bénéficiaires, pour améliorer la qualité de son intervention.



## Description et mise en œuvre

L'outil propose de combiner **deux tableaux**, un plus conventionnel, quantitatif, basé sur des indicateurs numériques, et un autre plus qualitatif et "subjectif", mais qui peut susciter une discussion très riche entre les membres d'une organisation. Le tableau quantitatif, à préparer en premier, pourra ainsi servir de base pour la discussion du tableau qualitatif.

La proposition est de discuter sur la base de ces deux tableaux en atelier, avec la participation du conseil d'administration de l'organisation, et si cela est possible, des autres leaders présents dans l'organisation.

**L'atelier IRI ne devrait pas durer plus d'une demi-journée, voire une journée lorsque c'est la première utilisation.** Ce processus pourra être renouvelé régulièrement, idéalement tous les ans et dans tous les cas à la fin d'un processus de renforcement de capacités ou au terme d'un projet.

→ Utilisation du **tableau quantitatif** Voir **Tableau A**

Un tableau d'indicateurs par variable, de préférence numériques, de manière à ce qu'on puisse disposer d'éléments factuels et non seulement sub-

jectifs ; il est très fortement recommandé **de choisir, en lien avec les dirigeants de l'organisation, 1 à 2 indicateurs maximum par variable**, pour lequel on indiquera la valeur à la date de l'évaluation.

→ Utilisation du **tableau qualitatif** Voir **Tableau B**

Pour chaque variable, on propose quelques **questions directives** ; après une discussion sur la base de ces questions, **on accordera par consensus un score** (sur 5 points, sur la base des critères explicités) pour chaque variable, en expliquant et justifiant le pourquoi de la valeur choisie.

Il est important de souligner que les questions directives sont seulement pour orienter la discussion. Il est suggéré de présenter **1 à 2 questions maximum par variable** pour lancer la discussion, mais de ne pas essayer d'y répondre une par une. Le plus important est la discussion générée (dont les éléments principaux peuvent être choisis) et surtout le consensus final, exprimé en score.

→ **Synthèse finale : Voir Tableau C**

Le tableau résumé de ce processus sera validé par l'organisation et le facilitateur externe.

Il pourra alimenter une réflexion sur le renforcement de capacité dans le cadre d'un partenariat, il pourra servir pour un bilan d'étape de la démarche partenariale, il pourra éventuellement enrichir un rapport d'activités dans le cadre d'un projet.





## A - Tableau quantitatif

Ce tableau est adaptable selon les spécificités de chaque organisation (taille, mission, maturité, contexte culturel etc.) Les indicateurs inclus dans ce tableau ne sont que des exemples : on peut les choisir ou non, les reformuler, ou en choisir d'autres. Idem pour certaines variables qui peuvent être prises en compte ou non.

Variables IRI	Indicateur	Valeur de l'indicateur en situation initiale (date)	Valeur actuelle de l'indicateur- au moment de l'évaluation (date)
Capacités techniques	<b>Exemples :</b> Nombre de techniciens ou leaders/ experts locaux Nombre de projets ou rapports formulés Nombre d'ordinateurs utilisés Ou autre indicateur qui exprime les capacités techniques de l'organisation	Valeur numérique ou description de la capacité technique de l'organisation <b>Ex. :</b> 1 technicien local	<b>Ex. :</b> 3 techniciens locaux
Capacités administratives et financières	<b>Exemples :</b> Montant des fonds gérés Ou Nombre d'années successives avec audit. Ou autre indicateur qui exprime les capacités administratives et financières de l'organisation	Valeur numérique ou description des capacités administratives et financières <b>Ex. :</b> 1 année avec audit favorable	<b>Ex. :</b> 3 années avec audit favorable
Capacités d'incidence politique	<b>Exemples :</b> Nombre de personnes convoquées à des événements de masse. Ou nombre de propositions formulées ou acceptées Ou autre indicateurs qui exprime les capacités d'incidence politique de l'organisation	Valeur numérique ou description des capacités d'incidence politique <b>Ex. :</b> 500 personnes présentes à la manifestation	<b>Ex. :</b> 2000 personnes qui bloquent la route pour un événement ponctuel
Représentativité / légitimité	<b>Exemples :</b> nombre de membres actifs Ou Nombre de communautés impliquées	200	
Fonctionnement démocratique / transparence	<b>Exemples :</b> % de renouvellement des leaders Ou % de membres participants à l'Assemblée Générale Ou % de femmes dans le comité d'administration	Valeur numérique ou description du fonctionnement de l'organisation <b>Ex. :</b> 0 femmes dans le comité d'administration sur 10 personnes	<b>Ex. :</b> 3 femmes dans le comité d'administration sur 10 personnes
Diversification des financements ou autofinancement	<b>Exemples :</b> Nombre de bailleurs différents Ou % de fonds propres / Fonds totaux	<b>Ex. :</b> 1	3



## B - Tableau qualitatif

Ce tableau est adaptable selon les spécificités de chaque organisation (taille, mission, maturité, contexte culturel etc.) Les questions directives inclus dans ce tableau ne sont que des exemples : on peut les choisir ou non, les reformuler, ou en choisir d'autres. Idem pour certaines variables qui peuvent être prise en compte ou non. **Penser à inclure des questions directives relatives à la place des femmes au sein de l'organisation.**

(\*) Score = note de 0 à 4 : Très déficient = 0 ; Problèmes = 1 ; Plus ou moins = 2 ; Bien = 3 ; Très bien = 4

Variables IRI	Questions directives EXEMPLES de questions à choisir/adapter	Score (*) en situation initiale (date)	Score (*) actuel- au moment de l'évaluation (date)	Justification du score actuel - Commentaires
Capacités techniques	L'organisation a-t-elle des capacités internes en lien avec ses domaines de spécialités techniques ? A-t-elle des techniciens paysans propres et/ou des professionnels spécialisés qui l'appuient? A-t-elle accès à des dispositifs de formation pour ses membres ? Dans le cas où l'organisation ait dans sa mission la mise en œuvre de projet : A-t-elle une capacité à identifier, négocier ou mettre en œuvre les projets ? A-t-elle des propositions de développement du territoire rural claires et validées pour l'intérêt des membres ?			Exemple : nous n'avons pas réussi à améliorer nos capacités techniques par manque de formation de nos membres, ce qui explique une différence de seulement 1 point
Capacités administratives et financières	L'organisation gère-t-elle des fonds de manière efficiente et transparente? A-t-elle une gestion financière adaptée : compte bancaire, outils de gestion adaptés au montant financier géré, ressources humaines permanentes ou ponctuelles adaptées ? Dispose-t-elle d'une reconnaissance juridique ? Présente-t-elle à temps ses rapports financiers ? Réalise-t-elle des audits externes favorables?			
Capacités d'incidence politique	L'organisation s'insère-t-elle dans les espaces d'incidence locaux / régionaux / nationaux ? A-t-elle formulé des propositions de politiques publiques et ont-elles été adoptées ? A-t-elle une capacité de mobilisation ? Dispose-t-elle de capacités d'alliance pour atteindre ses objectifs politiques ? A-t-elle la capacité d'engendrer des changements dans les politiques publiques locales ? A-t-elle la capacité d'engendrer des changements dans les politiques publiques nationales ? L'organisation est-elle reconnue pour sa capacité de proposition par des acteurs externes, publics ou privés ?			
Représentativité / légitimité	Existe-t-il une bonne communication entre le personnel technique et les représentants politiques de l'organisation? Arrive-t-elle à exprimer les demandes de ses adhérents? Existe-t-il une bonne communication entre les adhérents et la direction ? L'organisation est-elle représentative des familles paysannes dans les villages, districts, provinces... où elle développe ses activités ? Est-elle connue, reconnue au niveau local/régional/national?			
Fonctionnement démocratique / transparence	L'organisation a-t-elle un fonctionnement interne – associatif ou entrepreneurial – bien défini et respecté (assemblée, comités de direction, registres de décisions, etc.)? Y a-t-il un renouvellement suffisant de ses leaders? Qui prend les décisions ? Comment : y a-t-il information/consultation/concertation ou co-décision ? Comment participent les femmes aux décisions importantes? Y a-t-il des services/pratiques qui permettent aux femmes de se libérer de leurs tâches familiales pour participer aux réunions ? La parole leur est-elle laissée (ou la prennent-elles) ? ou sont-elles position d'écoute ?			
Diversification des financements ou autofinancement	L'organisation est-elle autonome au niveau financier ? Dispose-t-elle de fonds propres ou dépend- elle de sources externes? De combien de sources de financement différentes dispose-t-elle ? Quels types de bailleurs (publics, adhérents, privés, coopé internationale...) ?			
<b>TOTAL</b>				



## C - Tableau de synthèse

Variables IRI	Valeurs des indicateurs du tableau quantitatif		Scores des indicateurs du tableau qualitatif		Commentaires / Explications
	Valeur en situation initiale	Valeur actuelle	Valeur en situation initiale	Valeur actuelle	
Capacités techniques	<i>Indiquer la valeur</i>	<i>Indiquer la valeur</i>	<i>Indiquer la valeur</i>	<i>Indiquer la valeur</i>	<i>Ecrire un résumé des commentaires et explications sur ces résultats</i>
Capacités administratives et financières					
Capacités d'incidence politique					
Représentativité / légitimité					
Fonctionnement démocratique / transparence					
Diversification des financements ou autofinancement					
<b>Totaux</b>					<i>Ecrire un résumé des commentaires et explications sur ces résultats</i>
				<b>Conclusion finale</b>	



## Références bibliographiques

**3 documents de référence téléchargeables sur le site du F3E : [www.f3e.asso.fr](http://www.f3e.asso.fr), rubrique "ressources / guides / guides méthodologie"**

- L'évaluation, un outil au service de l'action, IRAM, 1996
- Prise en compte de l'impact et construction d'indicateurs d'impact, CIEDEL, 1999
- Le suivi d'un projet de développement : démarche, dispositifs et indicateurs, Europact, 2002



AVSF

**Lyon**

14, F bis, av. Berthelot  
69007 Lyon  
Tél. 04 78 69 79 59

**Nogent-sur-Marne**

45 bis av. de la Belle Gabrielle  
94736 Nogent-sur-Marne  
Tél. 01 43 94 72 79

