



**CESAG** Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,  
de Banque et de Finance  
(ISCBF)**

**Master Professionnel en Audit et  
Contrôle de Gestion  
(MPACG)**

**Promotion 4  
(2009-2011)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**Evaluation de la performance d'une association :  
cas du Centre d'accueil d'urgence Empire des  
Enfants du Sénégal**

**Présenté par :**

**Dirigé par :**

**Mlle OSSENI Islamia Adoukè**

**Mr Hugues Oscar LOKOSSOU  
Economiste de Gestion à la BCEAO**

**Avril 2012**

# DEDICACES

A

Mon père Thiamiou OSSENI, à ma mère DJEGUEDE Félicité, à Basile Adébayo YETONGNON, à ma fille Yasmine Yabo Reine, à mes frères et sœurs, à la famille OSSENI et YETONGNON, à Madame Anta Mbow et à toutes les personnes qui m'ont apporté leur soutien moral, financier et matériel.

# REMERCIEMENTS

## A

- ✓ Mon Maître de mémoire Monsieur Hugues Oscar LOKOSSOU.
- ✓ Madame Anta Mbow, Présidente du Centre d'accueil Empire des Enfants pour l'obtention de ce stage.
- ✓ Monsieur Ousmane Sonko, Responsable de l'action sociale pour son assistance et son encadrement.
- ✓ Monsieur Cheikh A. MBACKE, Assistant du Responsable administratif et financier pour sa collaboration.
- ✓ Monsieur Ibrahima COUNDOUL, Comptable de l'Empire des enfants pour sa collaboration.
- ✓ Monsieur Cheikh K. SALL, Educateur Spécialisé pour sa collaboration et ses conseils.
- ✓ L'ensemble du personnel de l'Empire des enfants pour leur accueil, leur sympathie et pour leur soutien.
- ✓ Tous les membres du Collectif d'Appui de l'Empire (CAP) et les enfants du Centre.
- ✓ La Direction, au personnel et au corps professoral du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG).
- ✓ L'ensemble des étudiants du Master Professionnel en Audit et Contrôle de Gestion 4<sup>ième</sup> promotion.
- ✓ Tous mes amis, qui de près ou de loin, m'ont apporté leur soutien moral, spirituel et affectif.

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ADE : Association Avenir de l'Enfant.

AG : Assemblée Générale.

AMS : Assistance Médicale Sénégalaise.

ASAO : Association Sénégalaise de l'Afrique de l'Ouest.

ATM : Activités Techniques Manuelles.

CA : Conseil d'Administration.

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion.

CSAO : Compagnie Sénégalaise de l'Afrique de l'Ouest.

C.O.C.C : Code des Obligations Civiles et Commerciales.

ES : Economie Sociale

FESTIVEN : Festival des Enfants.

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

OIM : Organisation Internationale pour les Migrations.

ONG : Organisation non gouvernementale.

RH : Ressources Humaines.

SAMU : Service d'Assistance Médicale d'Urgence.

SPER : SOS Pour les Enfants de la Rue.

TB : Tableau de Bord.

UCW : Understanding Children's Work.

UNICEF : United Nations International Children's Emergency Fund.

## LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

### ❖ Liste des figures

Figure 1 : Les composantes de la performance .....	10
Figure 2 : Le processus d'amélioration de la performance.....	45
Figure 3 : Modèle d'analyse .....	54
Figure 4 : Pensionnaire du Centre et leurs profils .....	62
Figure 5 : Profil des pensionnaires du Centre en pourcentage .....	64

### ❖ Liste des tableaux

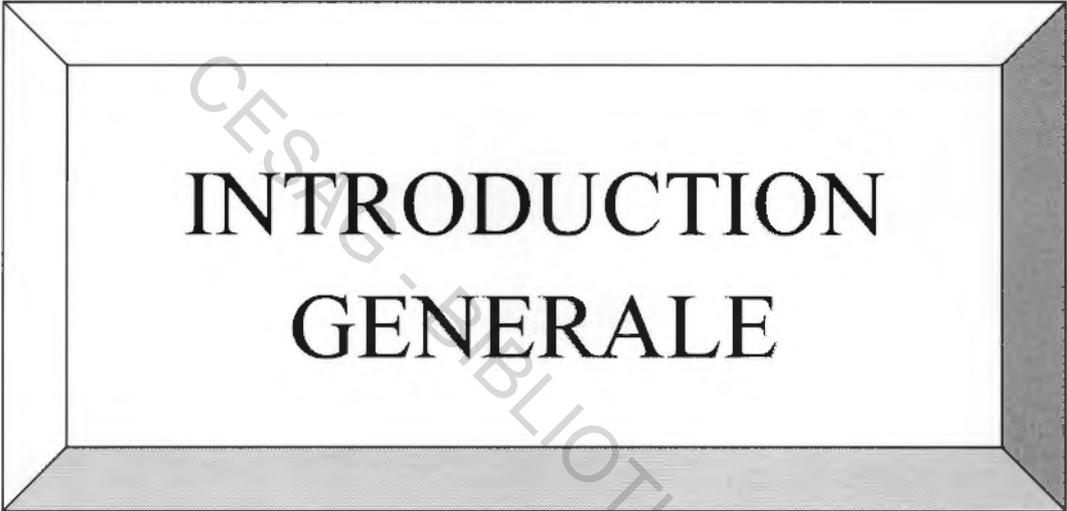
Tableau 1 : Etapes de l'évaluation de la performance d'une association .....	47
Tableau 3 : Récapitulatif des propositions de recherche .....	72
Tableau 4 : Sources de légitimité selon les parties prenantes du Centre .....	75
Tableau 5 : Déterminant de la performance organisationnelle du Centre .....	77
Tableau 6 : Modèle d'évaluation de l'impact du Centre .....	80
Tableau 7 : Tableau récapitulatif de la gestion du Centre .....	85
Tableau 8 : Tableau récapitulatif de la gestion des activités et programmes .....	86

# TABLE DES MATIERES

DEDICACES .....	I
REMERCIEMENTS .....	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX .....	IV
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : REVUE DE LA LITTERATURE ET PROPOSITION D'UN MODELE D'ANALYSE.....	6
CHAPITRE 1 : LA PERFORMANCE ET L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE 9	
1.1. Notion et définition de la performance .....	9
1.1.1. La notion de performance.....	10
1.1.2. Définition de la performance.....	10
1.1.3. Les caractéristiques de la performance .....	11
1.1.4. Les critères d'appréciation de la performance .....	13
1.1.5. Les indicateurs.....	14
1.2. Evaluation de la performance d'une organisation.....	17
1.2.1. Définition de l'évaluation.....	17
1.2.2. Les caractéristiques de l'évaluation .....	18
1.2.3. Les étapes de l'évaluation de la performance .....	19
1.2.4. Les types d'évaluation de la performance .....	20
1.3. Le tableau de bord.....	23
1.3.1. Définition d'un Tableau de Bord (TB).....	23
1.3.2. Objectif d'un Tableau de Bord.....	24
1.3.3. Mise en place d'un Tableau de Bord.....	24
CHAPITRE 2 : L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE D'UNE ASSOCIATION 27	
2.1. Concept et notion d'une association .....	27
2.1.1. Définition d'une association.....	27
2.1.2. La gouvernance d'une association .....	29

2.2. L'évaluation de la performance d'une association .....	34
2.2.1. L'objet et l'ajustement de l'évaluation de la performance .....	35
2.2.2. Les critères d'évaluation de la performance d'une association.....	36
2.2.3. Les dimensions et déterminants de la performance d'une association.....	39
2.2.4. Le processus d'amélioration de la performance .....	42
2.3. La méthodologie d'évaluation de la performance d'une association.....	45
2.3.1. Les étapes de l'évaluation de la performance d'une association.....	46
2.3.2. Méthodes de collecte de données .....	48
2.3.3. Analyse et synthèse des données.....	49
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....	53
3.1. Présentation du modèle d'analyse.....	53
3.2. Justification du modèle d'analyse .....	55
3.3. Les méthodes de collecte de données .....	55
3.3.1. Les outils de description.....	56
3.3.2. Les outils et techniques de compréhension .....	56
3.3.3. Les outils de diagnostic .....	58
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE .....	59
CHAPITRE 4 : PRESENTATION GENERALE DE L'EMPIRE DES ENFANTS .....	61
4.1. Mission de l'Empire des enfants.....	61
4.1.1. Les pensionnaires de l'Empire des enfants .....	61
4.1.2. La mission de l'Empire des enfants .....	63
4.2. Les partenaires de l'Empire des enfants .....	64
4.2.1. Les partenaires financiers .....	64
4.2.2. Les partenaires techniques.....	66
4.3. La structure organisationnelle.....	68
4.3.1. Organisation de l'Empire des enfants .....	68
4.3.2. Organigramme de l'Empire des enfants .....	71

CHAPITRE 5 : PRESENTATION DU CADRE D'EVALUATION DE L'EMPIRE DES ENFANTS .....	72
5.1. Dimension institutionnelle .....	75
5.1.1. Rester légitime vis-à-vis de son environnement.....	75
5.1.2. Le changement institutionnel : la mise en place de mécanismes d'autorégulation.....	76
5.2. Dimension organisationnelle.....	77
5.3. Dimension sociale .....	79
5.3.1. La responsabilité sociale .....	79
5.3.2. Le renforcement des capacités des bénéficiaires.....	79
5.3.3. L'impact sur le Centre.....	80
CHAPITRE 6 : ANALYSES DES DONNEES, PRESENTATION DES RESULTATS ET LES RECOMMANDATIONS .....	82
6.1. Analyse des données .....	82
6.1.1. Méthodes de collecte de données.....	82
6.1.2. Analyse des données .....	83
6.2. Présentation des résultats .....	84
6.2.1. Le bon fonctionnement organisationnel .....	84
6.2.2. La portée de l'impact.....	90
6.2.3. La légitimité .....	90
6.3. Les recommandations .....	91
6.3.1. Recommandation 1 : Le développement de l'auto-financement .....	91
6.3.2. Recommandation 2 : La gestion du Centre .....	92
6.3.3. Recommandation 2 : La portée de l'impact .....	94
CONCLUSION GENERALE .....	95
ANNEXES.....	95
BIBLIOGRAPHIE.....	95



**INTRODUCTION  
GENERALE**

Lorsque l'on parle des enfants de la rue au Sénégal, d'aucuns peuvent penser qu'il ne s'agit que des talibés<sup>1</sup> mendiants. Un phénomène, du reste, poignant, pour quiconque dont la capacité d'indignation n'a pas pris de rides, comme c'est le cas pour nombre des Sénégalais.

Au plan de la mendicité, il est désastreux de voir tous ces enfants pieds nus et en haillons, qui ont droit à une bonne éducation et à une vie décente, déambuler dans les moindres recoins dans tout le pays et, des fois, jusque tard dans la nuit, à la recherche de piécettes pour leur protecteur, sans nullement se soucier des dangers de la rue.

La mendicité, comme nous la connaissions naguère, était en quelque sorte admise et acceptée, parce qu'elle correspondait à une forme d'apprentissage de la vie et de soumission pour l'enfant apprenant le Coran.

<sup>2</sup>Dans un pays où la population n'a pas encore pris conscience des dangers de l'analphabétisme et de l'illettrisme, où l'immense majorité se demande à quoi sert l'école avec des taux de non scolarisation et de déscolarisation précoce très élevés, où les adeptes de l'argent facile sont de plus en plus nombreux, toute velléité de développement est vouée à l'échec.

C'est ainsi que se développe une autre forme de mendicité, non organisée, des enfants abandonnés, rejetés ou ayant fui le domicile, souvent monoparental, à la suite de maltraitements et autres sévices de parents très peu instruits. Le mimétisme aidant, des enfants qui ne veulent plus aller à l'école, sont amenés à suivre ces mauvais exemples et se retrouvent dans la rue, se croyant enfin libres.

Avec le phénomène des Enfants de la rue de nos jours, les associations se sont créées et s'imposent sur le territoire sénégalais. Comment aider ces enfants à s'en sortir est un objectif du Centre d'Accueil Empire des enfants qui depuis quelques années se bat pour la cause des enfants de la rue. Bien évidemment, les actions de l'Empire des enfants, bien que louables, ne peuvent apporter une solution pleine et globale à ce mal si le Centre n'est

---

<sup>1</sup>Un talibé est au sens étymologique du terme: un disciple ou un élève apprenant le coran.

<sup>2</sup>SPIP, les enfants de rue au Sénégal, <http://www.environnement-afrique.info/?Les-enfants-de-la-rue-au-Senegal>, 30 mars 2012.

soutenu. Mais la Présidente lutte pour que chaque enfant qu'elle reçoit retourne dans sa famille afin de s'épanouir comme tout enfant d'où la mission clé du Centre.

Le phénomène des enfants de la rue constitue un véritable business au Sénégal. Ses causes n'ont plus rien à voir avec la pauvreté. Elles sont liées à l'émergence du marché de l'aumône. Le Centre d'accueil Empire des Enfants ayant pour objectif de réinsérer ces enfants dans leur famille et de faire respecter le droit des enfants, se doit d'être efficace. Cette efficacité ne peut être constatée que si le Centre se professionnalise c'est-à-dire qu'il doit exercer son activité en agissant avec une attitude professionnelle et avec une grande expertise de son personnel.

Nous définissons une association comme une organisation privée ne relevant ni de la sphère publique, ni de la sphère marchande, et dont la vocation est d'utilité sociale. Elle est porteuse de valeurs, incarne la conscience collective et veut promouvoir un monde plus juste. Le manque de professionnalisme du Centre est le fait que :

- il y a un personnel peu qualifié et qui n'est pas lié par un contrat de travail (formation reçue différentes de l'activité exercée sur le terrain) ;
- il n'existe pas de motivation du personnel (salaire bas, pas de cotisation sociale, etc.) ;
- le Centre ne dispose pas d'assez de partenaires pouvant l'aider à réaliser sa mission.

Ces causes ont des conséquences sur la performance du Centre telles que :

- le travail non effectif du personnel dû au manque de motivation de ce dernier.
- le manque de moyens financiers et matériels pour le confort des pensionnaires et pour la réalisation des différentes activités du Centre ;
- le manque de moyens financiers pour la réinsertion des enfants dans leurs familles respectives ;

Nous ne pourrait nier que l'existence du Centre d'Accueil Empire des Enfants favorise énormément l'Etat puisqu'il aide ce dernier et le peuple sénégalais. Sa performance est réalisable si le Centre s'améliore. Il devra :

- former son personnel afin qu'il soit compétent ;

- rechercher des partenaires financiers en élaborant un plan d'action des activités du Centre ;
- se professionnaliser en gérant la carrière de ses employés et en se dotant des outils managériaux.

Il faudrait que le centre recherche des partenaires financiers et qu'il favorise la carrière de ses employés en leur offrant une formation.

L'activité même du Centre peut présenter des risques susceptibles d'engager la responsabilité de ses dirigeants. Par nature, certaines activités présentent un danger et ceux qui ne font rien ne courent aucun risque. Cette affirmation est d'autant plus vraie que l'on se situe dans un domaine sensible : l'enfance. Il revient alors au Centre de veiller à son perfectionnement en offrant à ces enfants une aide de qualité. Mais pour le faire, il doit être performant afin d'attirer des bailleurs de fonds pouvant l'aider à atteindre ses objectifs. Dès lors une question se pose : Quelle est la performance réelle du Centre?

Plus précisément :

- ✓ Qu'est-ce que la performance et comment évaluer la performance d'une association ?
- ✓ Quelles sont les différentes méthodes d'évaluation de la performance ?
- ✓ Quelle sera la démarche d'évaluation la plus adaptée à l'Empire des Enfants ?

Pour répondre à toutes ces questions, nous avons retenu comme thème : « **L'évaluation de la performance d'une association : cas du Centre d'accueil d'urgence Empire des Enfants** ».

Le thème étant énoncé, nous pouvons mettre en évidence son objectif: effectuer un examen de la structure du Centre afin de détecter ses dysfonctionnements et d'y apporter des améliorations.

Les objectifs spécifiques qui découlent de cet objectif principal consistent à :

- analyser l'organisation de travail du Centre ;
- mesurer la performance de la structure ;

- déterminer des indicateurs ;
- proposer des solutions d'amélioration.

L'intérêt de l'étude se situe à trois niveaux :

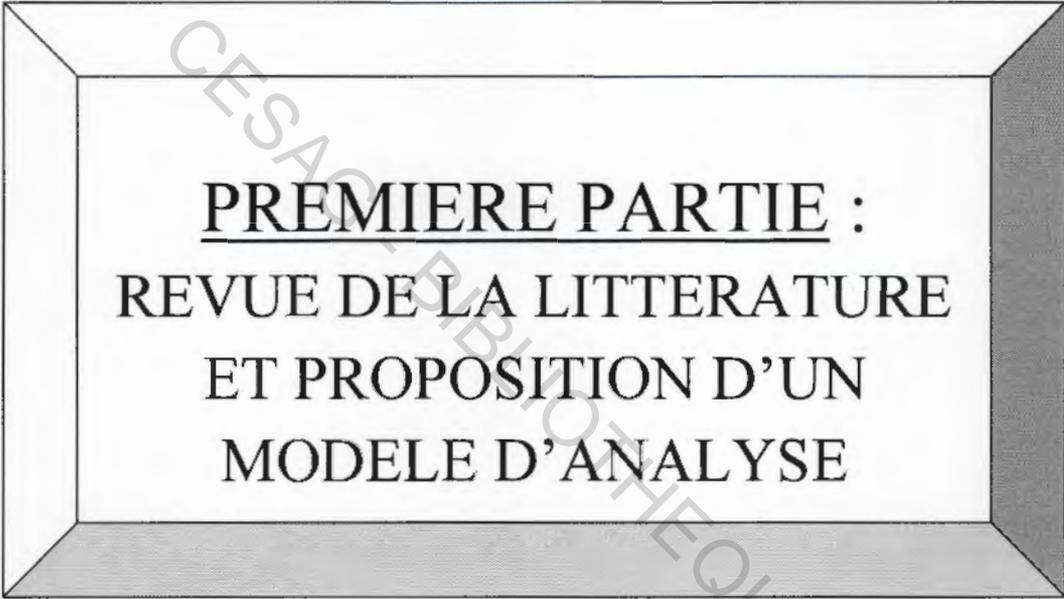
Pour l'entreprise, cette étude lui permettra d'améliorer sa structure et d'atteindre mieux ses objectifs.

Pour le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), la rédaction de ce mémoire lui permettra d'enrichir sa bibliothèque. Les étudiants pourront acquérir quant à eux une connaissance théorique et pratique de la performance d'une association ainsi que sur son évaluation.

Pour l'auteur de ce mémoire, ce travail lui offre une connaissance pratique de la performance d'une association et son évaluation.

Le mémoire s'articulera autour de deux grandes parties :

- la première partie, sera appelée « revue de la littérature et proposition de modèle d'analyse ». Elle nous permettra dans un premier temps d'avoir une idée sur la notion de performance et sur son évaluation. Dans un second temps, d'avoir une notion sur l'évaluation de la performance d'une association. Et enfin, de proposer un modèle d'analyse ;
- la deuxième partie, appelée « partie pratique », sera consacrée à l'application de la revue littéraire à l'état. Cette partie nous permettra d'avoir un aperçu sur le Centre dans lequel nous effectuons le stage, sur son organisation et sur sa performance.



**PREMIERE PARTIE :**  
**REVUE DE LA LITTERATURE**  
**ET PROPOSITION D'UN**  
**MODELE D'ANALYSE**

Depuis quelques années, la performance n'est plus seulement limitée à la seule dimension financière de l'entreprise. En effet, la pérennité des entreprises dépend de la manière dont elles se conduisent et de la responsabilité qu'elles engagent vis-à-vis de l'ensemble de leurs parties prenantes (actionnaires, associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs).

La performance ne concerne pas uniquement les entreprises commerciales ou industrielles mais bien toutes les organisations. Le concept de performance renvoie à l'idée d'accomplir une action. Il s'agit avant tout d'entreprendre et de terminer cette action, sans qu'aucun a priori ne soit explicité sur la nature ou le niveau du résultat à obtenir. Dans le langage courant, la performance est précisément le fait d'obtenir un résultat, ce qui sous-entend bien entendu que ce résultat doit être « bon ».

Pour développer ou maintenir la performance, les managers ont besoin de certaines informations sur l'état d'avancement de l'activité dont ils ont la charge. Ils doivent également maîtriser les contours de la performance de ladite activité et déployer les méthodes de son pilotage.

La conception de la performance d'une association est duale :

- d'une part, la performance d'une association est interne. Elle comporte une dimension organisationnelle qui peut être ramenée au bon fonctionnement de l'organisation. Cette dernière dépend de la disponibilité des ressources critiques, de l'efficacité de leur utilisation, de la capacité à mettre en place des mécanismes de contrôle, et enfin, de mener des programmes de développement réussis.
- d'autre part, la performance d'une association est externe : elle est l'impact de l'association sur la communauté et son degré de légitimité. Une association est considérée comme efficace si son action est durable autant envers son public cible qu'envers le reste de la communauté.

A partir de là, nous avons jugé important d'évaluer la performance du Centre d'accueil Empire des enfants, vue la position qu'il occupe dans la société sénégalaise aujourd'hui. Cette première partie est structurée en trois chapitres.

→ le premier chapitre intitulé « la performance et l'évaluation de la performance » traitera en premier lieu, la notion et la définition de la performance, ses caractéristiques, les critères d'appréciation et les indicateurs. Ensuite, nous parlerons de l'évaluation de la

performance, les différentes étapes de l'évaluation de la performance, les méthodes d'évaluation de la performance. Enfin, nous allons aborder le tableau de bord

- le deuxième chapitre, intitulé « l'évaluation de la performance d'une association » développera en premier lieu des définitions et des concepts d'une association, sa carte d'identité et sa gouvernance. Ensuite, nous parlerons des critères d'évaluation d'une association, des déterminants et dimensions de la performance d'une association et le processus d'amélioration de la performance. Enfin, nous allons aborder la méthodologie de l'évaluation de la performance d'une association.
- le troisième chapitre, intitulé « méthodologie de recherche de l'étude » exposera le modèle d'analyse que nous allons adopter pour évaluer la performance du Centre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 1 : LA PERFORMANCE ET L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE**

Parler de management, c'est d'abord mettre au cœur de la conduite des organisations la notion de « performance ». Cette notion traduit à la fois un succès, le résultat d'une action, et l'action en tant que telle (Bourguignon, 1997). Sa force vient de l'ambiguïté du passage de la notion de performance au singulier à la recherche de performances au pluriel. En effet, à l'origine, la performance est considérée comme quelque chose d'exceptionnelle (par analogie avec le sport) qui ne peut se reproduire.

Or, ce que demandent les entreprises, ce sont des performances, c'est-à-dire une reproduction d'actes exceptionnels (HEILBRUNN, 2004). Cette notion de « performance » induit donc la recherche permanente de l'amélioration et fait référence à une conception entrepreneuriale de la société dans laquelle chacun doit se dépasser.

Pour cela nous allons dans ce chapitre, voir ce que c'est qu'une performance ainsi que son évaluation.

### **1.1. Notion et définition de la performance**

La performance d'une entreprise est primordiale à sa survie. L'évaluation de cette performance est plus efficace quand ses objectifs sont largement communiqués et compris dans l'organisation. Nous avons vu que le contexte actuel impose à l'organisme de s'améliorer sans cesse. Ces améliorations sont possibles par la mise en œuvre de démarches ou d'actions visant à réduire les écarts entre les performances attendues et les performances réalisées.

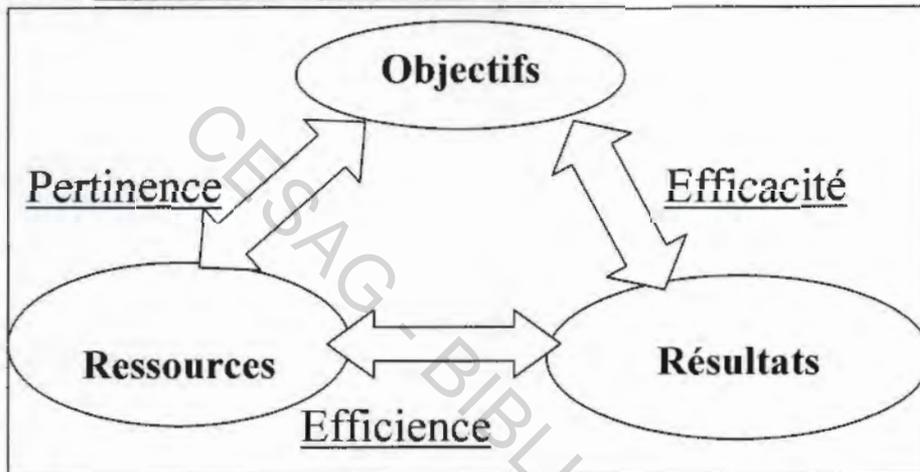
Dans l'optique de mieux cerner ce qu'est la performance d'une organisation, nous allons présenter la notion et la définition de la performance, ses caractéristiques, les critères d'appréciation et les indicateurs.

### 1.1.1. La notion de performance

La notion de performance se définit par rapport au triptyque « Objectifs, Moyens, Résultats ». Nous pouvons définir trois relations entre ces éléments :

- la pertinence entre les moyens et les objectifs ;
- l'efficacité entre les résultats et les objectifs ;
- l'efficience entre les résultats et les moyens.

Figure 1 : Les composantes de la performance



Source : CAILLAT & al (2008)

Nous allons appesantir cette notion en définissant la performance et ces caractéristiques.

### 1.1.2. Définition de la performance

Le concept de performance est donc une question de perception. On la définit en fonction du domaine touché ou du contexte d'utilisation. C'est pourquoi VOYER (1999 : 84), note que : « la notion de performance doit donc, elle aussi, être précisée à chaque fois que l'on veut l'utiliser ».

La performance est une notion complexe (multiforme, multidimensionnelle) du fait de la diversité des objectifs de l'organisation et de ses partenaires.

LORINO (1997 : 179) stipule que « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer sa valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création

nette de la valeur ; est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ».

Selon GIRAUD & al (2002 : 22), pour devenir performantes, les entreprises doivent comprendre en quels termes s'exprime la valeur que les clients accordent à leurs produits et les leviers d'action dont elles disposent pour créer cette valeur.

Plus précisément dans le cadre de la gestion, BOURGUIGNON (2000) définit la notion de performance comme « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété des objectifs ». Cette réalisation pouvant se comprendre au sens strict (Résultat, aboutissement) ou sens large du processus qui amène au résultat (actions).

En somme nous pouvons dire que la performance :

- n'existe que si l'on peut la mesurer, c'est-à-dire que l'on peut la décrire par un ensemble ou un vecteur de mesures (ou d'indicateurs) plus ou moins complexes ;
- est un élément pour la prise de décision. Elle n'existe pas de façon intrinsèque. Elle n'est pas une simple constatation, elle se construit.

Dans l'optique de mieux comprendre la notion de performance, nous allons parler de ses caractéristiques.

### ***1.1.3. Les caractéristiques de la performance***

La difficulté de cerner la notion de performance est due au fait qu'elle recouvre plusieurs caractéristiques. En effet cette notion de performance est subjective, multiforme, arbitraire, relative et est rattachée à la responsabilité.

#### **a. Elle est subjective**

Comme le dit BOURGUIGNON (2000) « la performance est subjective, puisqu'elle est le produit de l'opération, par nature subjective, qui consiste à rapprocher une réalité d'un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention ».

b. Elle est multiforme

La performance est orientée vers plusieurs axes qui sont : financier, qualité, clients, compétences, social, environnement, processus, personnel etc. Ce sont les performances intermédiaires de chacun de ces axes, interdépendants, structurés, hiérarchisés et bien pilotés, qui aboutissent à la performance globale du service.

c. Elle est arbitraire

La définition de ce qu'est la performance d'une organisation contient une part arbitraire. Elle varie selon l'identité des acteurs concernés, autant ceux qui évaluent que ceux qui sont évalués, leur position dans l'organisation ou par rapport à elle, leurs préoccupations particulières, leurs fonctions, leur discipline de formation et leurs caractéristiques personnelles ou de groupe (VOYER, 1999 : 88).

d. Elle est relative

La performance est l'aboutissement d'une comparaison de l'objectif par rapport à une proportion, à un temps, à une situation etc. Et dès lors que l'objectif visé n'est pas atteint à 100%, son interprétation devient difficile.

e. Elle est rattachée à la responsabilité

La performance est rattachée à une responsabilité qui doit être clairement localisée. C'est pour accentuer et bien situer cette responsabilité, que les centres de responsabilités ont fait leur apparition dans l'organisation des entreprises. Le responsable est celui à qui des moyens ont été donnés pour agir sur les paramètres et les moyens de la performance. Le manager n'est responsable que des éléments sur lesquels il peut agir et qu'il maîtrise (Mykita et Tusynski, 2002 : 201).

Pour BRILMAN (2001 : 384), la performance est la triple conjonction entre la compétence, la motivation et l'environnement de travail. Cette définition fait ressortir les déterminants de la performance au sein de toute organisation ou service.

### *1.1.4. Les critères d'appréciation de la performance*

La diversité des critères d'appréciation de la performance se justifie par la complexité de la définition de la performance elle-même. Les critères les plus connus et les plus usités sont l'efficacité, l'efficience, l'économie, l'équité et l'effectivité.

#### a. L'efficacité

L'efficacité est « la capacité à atteindre l'objectif, c'est-à-dire à atteindre un résultat conforme à l'objectif » (LÖNING & al. 2008 : 6). L'efficacité concerne donc le degré de réalisation des objectifs visés et se définit par rapport à un objectif donné. Pour mesurer l'atteinte des objectifs fixés, VOYER (1999 : 113) propose le ratio suivant:

Efficacité = Outputs réalisés (objectifs atteints) / Outputs visés (objectifs établis).

#### b. L'efficience

Selon DESREUMAUX & al. (2009 : 48), être efficient c'est «atteindre un objectif donné en minimisant les ressources engagées». La transformation des ressources est l'essence de la notion d'efficience. Elle mesure les moyens engagés pour arriver au résultat. C'est pourquoi GIRAUD & al (2008 : 61) affirment que : « L'efficience consiste à optimiser le niveau de moyens engagés pour produire un résultat, en évitant les gaspillages ou les sur consommations de ressources ».

Efficience = Résultats atteints (Outputs produits) / Ressources utilisées (Effort fourni).

#### c. L'économie

L'économie repose sur l'acquisition des biens et services. C'est le fait de se procurer au moindre coût les ressources nécessaires. Elle est définie par VOYER (1999 : 110-113) comme étant « l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au coût le moindre ». L'économie des ressources peut se faire également dans l'utilisation des ressources afin d'éviter les gaspillages.

#### d. L'équité

Selon le Petit Larousse 2010, l'équité est la justice naturelle ou morale, considérée indépendamment du droit en vigueur. En effet l'organisation devrait répondre aux besoins et aux attentes des individus qu'elle emploie de façon juste, afin d'éviter de leur faire éprouver des frustrations. C'est pourquoi PESQUEUX (2002:157) justifie que «l'équité dans toute organisation favorise le respect et l'amélioration de la cohésion sociale».

#### e. L'effectivité

L'effectivité se rapporte au niveau de satisfaction manifestée par rapport au résultat obtenu; c'est-à-dire : est-ce que ce qui avait été prévu de faire est effectivement fait? Elle est définie comme « la proportion d'objectifs atteints par rapport aux objectifs visés ». Elle exprime la qualité de l'adéquation entre ce que l'on fait effectivement et ce que l'on voulait faire: l'effet est rapporté à la finalité.

#### 1.1.5. Les indicateurs

Un indicateur est une information, ou un regroupement d'informations, précis, utile, pertinent pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses. Un indicateur de performance est défini comme « une mesure liée à une valeur ajoutée, au rendement, aux réalisations et à l'atteinte des objectifs, aux résultats d'impact et aux retombées » (VOYER, 1999 : 64).

Les fonctions des indicateurs sont multiples :

- suivi d'une action, d'une activité, d'un processus ;
- évaluation d'une action ;
- diagnostic d'une situation, d'un problème ;
- veille et surveillance d'environnement et de changements.

D'une manière générale, on peut retenir deux grandes catégories d'indicateurs de performance :

- les indicateurs témoins : ils sont obtenus à postériori. En ce sens ils décrivent des résultats (la performance passée) ;

- les indicateurs guides : ils interviennent à priori, et indiquent la direction à prendre pour atteindre la performance.

### a) Typologie des indicateurs

Plusieurs critères peuvent être utilisés pour classer les indicateurs. On a :

- la nature de l'indicateur lui-même :
  - ✓ indicateur de résultat ou de progression : information sur le résultat d'une action finie ou sur une action en cours ;
  - ✓ indicateur financier ou non financier.
- l'utilisation ou le rôle de l'indicateur :
  - ✓ de reporting ou de pilotage : un indicateur peut être demandé par un niveau hiérarchique en vue de contrôler des engagements (reporting). Il peut aussi aider le responsable à orienter son action ;
  - ✓ indicateur d'alerte : Il permet de pointer un seuil, un dépassement d'une variable, de manière rapide et simple ;
  - ✓ indicateur d'équilibration : il est utilisé pour constater un état, un degré d'avancement par rapport à un objectif ;
  - ✓ etc.

Ils existent plusieurs typologies d'indicateurs. Mendoza & al (2002 : 65-67) donne la proposition suivante :

- indicateurs de résultats : ils mesurent l'atteinte ou la non atteinte des objectifs par le centre, en terme de niveau d'activité, de qualité, de coût et de marge dégagée, etc.
- indicateurs de moyens : ils s'intéressent à la productivité et mettent en perspective les résultats obtenus, en tenant compte des moyens engagés. Ils se présentent fréquemment sous la forme de ratios ;
- indicateurs d'avancement des plans d'actions : ils permettent de mesurer la progression ou l'état d'avancement dans la réalisation des différentes activités d'une entreprise par rapport aux objectifs fixés ;
- indicateurs d'environnement : ils permettent de disposer d'informations clés sur l'environnement d'une entreprise, d'un service afin d'orienter correctement les actions des responsables.

## b) Choix des critères

Le choix des critères est important :

- partir de la réalité ;
- rechercher des critères qui la représentent ;
- proposer des mesures ;
- les rattacher à des normes.

## c) Les caractéristiques d'un bon indicateur

Selon Voyer (1999 : 68 ), les caractéristiques d'un bon indicateur sont :

- l'invariabilité de forme : sa définition et ses sources d'alimentation restent constantes sur la durée de vie qui lui est assignée ;
- la pertinence : à ce niveau l'indicateur doit :
  - ✓ permettre de mesurer effectivement les niveaux de performance du projet ;
  - ✓ être conçu en fonction des spécificités du projet et de ses objectifs ;
  - ✓ être de préférence déterminé pendant la phase de formulaire du projet ;
  - ✓ être fidèle et représentatif de l'objectif.
- la qualité et la précision de sa mesure : l'indicateur doit :
  - ✓ donner une information juste ;
  - ✓ être bien formulé et clair ;
  - ✓ faire ressortir une variation significative de l'objet de mesure dans le temps et dans l'espace, c'est-à-dire mettre en évidence les évolutions de l'objet de mesure ;
  - ✓ être fiable, avoir confiance dans les mesures.
- la disponibilité des informations : l'indicateur doit :
  - ✓ être facile à établir, alimenter et utiliser au moindre coût ;
  - ✓ être simple et compréhensible, donc intelligible par tous ;
  - ✓ être évocateur pour sa forme.

#### d) Les attributs d'un indicateur (fiche d'indicateur)

Les attributs sont :

- le nom de l'indicateur ou le libellé : il permet d'identifier l'indicateur ;
- une formule de calcul, valeur mesurée : précise la méthode de calcul ou le prélèvement ;
- un relevé des sources d'information : précise les sources d'information pour le calcul ;
- la périodicité : définit la fréquence de mise à jour ou de calcul ;
- un responsable : qui le calcule ? qui le contrôle ? à qui est-il fourni ?
- un mode de représentation : un chiffre, une courbe, des graphiques, des tableaux, des pictogrammes ;
- une référence: quel est le bon niveau de l'indicateur?

### 1.2. Evaluation de la performance d'une organisation

L'évaluation est un processus de collecte et d'analyse d'informations pour vérifier si un projet est en train de mener les activités planifiées. Elle détermine jusqu'à quel point il réalise les objectifs initialement définis (en exécutant ces activités). Une évaluation de son organisation permet à cette dernière d'avoir une vue sur sa performance. Pour cela il serait important de définir l'évaluation, de voir ses caractéristiques ainsi que les étapes d'évaluation de la performance et les types d'évaluation de la performance.

#### 1.2.1. Définition de l'évaluation

D'une façon générale, on désigne par « évaluation » la démarche conduisant, à l'aide de critères déterminés par objectif visé, à porter une appréciation sur un élément, un ensemble d'éléments ou sur les conditions de leur gestion et de leur exploitation. (Le DUFF, 1999 : 388). L'évaluation est un instrument servant à identifier les moyens par lesquels on peut assurer un maximum d'efficacité à un projet. Elle permet également d'apporter les modifications pouvant permettre d'améliorer les services.

On peut dire qu'une évaluation :

- donne une appréciation de l'entreprise ;
- porte sur le passé, sur toute la durée de l'action ;
- vise à déterminer les liens de cause à effet, les imprévus et les non-planifiés, les politiques correctes, l'atteinte des résultats et des objectifs ;
- fournit un feedback: ponctuel (pour des jalons importants), à partir des résultats atteints, à partir d'un cadre à long terme ;
- soutient des décisions sur :
  - ✓ la planification majeure de l'action,
  - ✓ la reformulation,
  - ✓ la réussite ou l'échec de l'action,
  - ✓ la validité des hypothèses de l'action,
  - ✓ les possibilités de reproduction.

L'objectif principal recherché par l'évaluation de la performance d'une activité est de savoir si les objectifs fixés sont atteints. Elle porte donc sur les résultats obtenus par la mise en œuvre de ladite activité. Après avoir défini l'évaluation, nous allons par la suite voir les caractéristiques de l'évaluation.

### ***1.2.2. Les caractéristiques de l'évaluation***

Selon DESCROIX (2002 : 20), les caractéristiques de l'évaluation sont les suivantes :

- la démarche d'évaluation a un caractère analytique (fondée sur des techniques de recherche reconnues) et fiable (c'est à dire reproductible par un autre évaluateur ayant accès aux mêmes données et utilisant les mêmes méthodes de traitement de l'information). L'évaluation se focalise sur les questions clés ;
- l'évaluation ne se définit pas seulement par sa fonction immédiate (c'est-à-dire mesurer les résultats) mais aussi par ses fonctions institutionnelles. Elle devrait être adaptée aux besoins des utilisateurs (et pas uniquement répondre aux besoins des commanditaires) ;
- l'évaluation est une étape dans la gestion du cycle de projet. Elle doit se concevoir comme une activité intégrée au cycle de projet et non extérieure au processus. L'évaluation fait partie intégrante du processus de planification. Elle devrait de ce fait être prévue dès la conception de l'action en réservant un budget à cet effet et en

prévoyant son calendrier. Les résultats de l'évaluation ont non seulement une dimension rétrospective mais sont orientés vers l'avenir et peuvent servir de base à l'identification d'actions futures. Une évaluation est surtout utile si elle est prise en compte lors de l'élaboration de nouveaux programmes.

### *1.2.3. Les étapes de l'évaluation de la performance*

Il s'agit des différentes étapes nécessaires à la réussite d'une évaluation de la performance. Selon GUENEAU Marie-Christine & al (1996), nous avons huit étapes qui sont :

- **définir l'objectif de l'évaluation** : Le premier travail à faire est de définir ce qu'on veut évaluer, avec qui le faire et quand. Un tel document deviendra le cahier des charges ou la commande faite à l'évaluateur ;
- **examiner l'information disponible** : c'est le travail de l'évaluateur qui recherche les informations demandées dans les termes de référence et aussi d'autres informations qui lui apparaît nécessaires ;
- **choisir une stratégie d'évaluation** : il s'agit ici pour l'évaluateur de choisir les différentes méthodes et outils qui lui seront nécessaires dans son évaluation ;
- **tester le design proposé** : à cette étape, il s'agit d'un premier diagnostic, d'une appréciation provisoire qui sera vérifiée grâce aux restitutions, puis précisée par l'analyse postérieure plus fine des données ;
- **conduire l'évaluation** : c'est la réalisation de l'évaluation. Il s'agira ici de mettre en application les décisions prise au préalable ;
- **produire un rapport préliminaire** : l'avantage d'une version préliminaire est de permettre la réaction immédiate des différents acteurs concernés par l'évaluation, ces remarques pourront être intégrées par l'évaluateur au rapport ;
- **obtenir le feed-back** : c'est l'étape de l'échange mutuel entre les différents acteurs, celle où chacun peut faire entendre sa voix, donner des informations complémentaires. L'évaluateur devra alors animer des réunions de debriefing, avant la remise du rapport au choix du commanditaire. Ces réunions sont importantes, elles permettent de transmettre l'ambiance générale de l'évaluation et d'autres impressions difficiles à exposer dans le rapport ;
- **produire le rapport final** : c'est la rédaction de rapport finale par l'évaluateur.

### *1.2.4. Les types d'évaluation de la performance*

Nous avons plusieurs types d'évaluation qui sont les suivantes :

#### a. Evaluation subjective

Elle consiste en un jugement basé sur l'observation d'un évaluateur ou d'un comité d'évaluation. La validité de ce type d'évaluation dépend largement de l'expertise des personnes impliquées. Le jugement qui en découle est également influencé par le contexte dans lequel les évaluateurs font leurs observations. Pour donner plus d'objectivité et de crédibilité à ce genre d'évaluation, on lui adjoint d'autres types d'évaluation.

#### b. Evaluation par les pairs

Il s'agit de demander à des collègues (internes) ou à des confrères (externes) d'apprécier la performance d'un agent, d'un service, d'un domaine d'activité ou d'un système de gestion de l'entité évaluée.

#### c. Etude approfondie d'un cas

Cette approche est généralement utilisée comme une étape préliminaire de l'évaluation, afin d'orienter la recherche d'informations ou la recherche des zones d'amélioration.

#### d. Evaluation statistique

Elle porte sur la comparaison des données et sur les résultats atteints avec :

- les données sur la performance passée ;
- les tendances tirées des performances passées ;
- les résultats d'autres domaines d'activités ou services / prestations (par exemple consultations versus hospitalisations) ;
- les objectifs fixés.

L'évaluation statistique pose les problèmes suivants :

- définir la mesure à utiliser ;
- s'assurer que les informations provenant de différentes bases de données sont comparables ;
- s'assurer de la fiabilité des données ;
- tenir compte des facteurs externes ;
- décider si les tendances ou comparaisons sont significatives.

#### e. Evaluation par sondage

Elle porte sur un échantillon du groupe ou population statistique cible. Elle peut être conduite sous la forme d'un questionnaire ou d'une interview. Pour assurer la validité des résultats, l'évaluateur doit bien formuler les questions afin d'éviter des réponses ambiguës de la part de l'évalué. Il doit en outre s'assurer de la représentativité de l'échantillon pour une éventuelle généralisation.

#### f. Benchmarking (analyse comparative)

Basée sur l'idée d'apprendre des autres, l'analyse comparative représente à la fois :

- une quête continue de nouvelles idées, méthodes, pratiques ou de nouveaux processus de gestion ;
- un processus continu et systématique permettant de comparer notre performance en termes d'efficacité, de qualité et de pratiques aux fins de comparaison avec les organisations qui représentent l'excellence.

De ce point de vue, les objectifs de performance, notamment en matière de coût des services, ne seront plus fixés à partir des seules considérations internes. De ce fait, l'analyse comparative constitue un puissant outil d'amélioration des méthodes de gestion, qu'il s'agisse de gestion stratégique ou budgétaire.

### g. Feedback à 360°

Le feedback à 360° est un instrument qui permet de comparer la perception qu'un employé a de lui-même dans certains comportements, et la perception que beaucoup d'autres personnes à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation ont de lui. Il s'agit donc :

- d'un feedback détaillé ;
- d'un feedback confidentiel ;
- d'un feedback représentant la perception de différents groupes plutôt que d'une seule personne ;
- une fois étudié et internalisé, ce feed-back peut constituer un puissant outil de développement personnel.

Les objectifs spécifiques qui peuvent en découler sont de :

- donner à chaque employé un feedback sur ses pratiques en management et en leadership (s'il est superviseur) ou en travail d'équipe et support aux autres (s'il n'est pas superviseur) ;
- lui donner l'opportunité de découvrir comment les autres le perçoivent;
- lui permettre d'identifier, de valider et d'analyser ses forces et ses possibilités d'amélioration ;
- l'aider à élaborer un plan d'action pour améliorer ses pratiques en management et leadership ou en travail d'équipe et en soutien.

La consultation individuelle est organisée pour aider chaque agent à l'élaboration de son plan d'action. En effet, le feedback touchant les comportements individuels, il doit être appréhendé avec précaution et entouré d'une certaine confidentialité afin de ne pas frustrer et inhiber le personnel.

Les démarches d'évaluation du Feedback sont :

- la préparation et l'administration des outils ;
- la collecte des questionnaires et leur saisie ;
- le traitement et l'analyse des résultats ;
- la production des rapports individuels et du rapport global ;
- la formation au feedback à 360°;
- la distribution des rapports et la consultation individuelle ;
- le suivi post-évaluation.

### 1.3. Le tableau de bord

Gérer une organisation consiste avant tout à la conduire vers l'objectif fixé, en choisissant la trajectoire la plus favorable et la plus conforme à sa vocation. Pour assurer sa pérennité, l'organisation doit relever les défis permanents qui sont lancés aux individus qui la composent et à l'entité qu'elle représente.

Pour arriver à atteindre ces résultats, le dirigeant d'une organisation doit se doter d'instruments de pilotage rapides et synthétiques facilitant la prise de décisions. Le tableau de bord répond à ce besoin, en présentant aux décideurs de tous les niveaux et de toutes fonctions, les informations qui leur sont indispensables pour apprécier leurs performances en égard aux objectifs fixés.

Et pour toute organisation ayant fixé ses objectifs, l'intérêt qu'elle a dans la mise en place d'un tableau de bord est dû au fait qu'elle :

- doit apprécier les résultats à partir des moyens mis en place ;
- doit réagir si les résultats ne sont pas conformes aux objectifs ;
- changera l'état d'esprit: outil de motivation ;
- améliorera de ce fait le niveau de performance de l'entreprise.

Pour cela nous allons définir le Tableau de bord, et parler de son objectif et sa mise en place dans une organisation.

#### *1.3.1. Définition d'un Tableau de Bord (TB)*

Selon ALAZARD & al (2007), « Le tableau de bord est un outil de gestion qui permet d'attirer l'attention du dirigeant sur les points clés, en faisant apparaître ce qui a un caractère anormal ou une incidence importante sur le résultat de l'entreprise ». En un mot, le tableau de bord donne au responsable les informations qui lui sont indispensables pour agir à court terme.

Le tableau de bord est un :

- outil d'information performant ;
- outil de communication ;

- outil de pilotage.

Selon Leroy (1998 :14), le TB est une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte.

Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs peu nombreux, devant donner aux responsables une information significative destinée au pilotage des activités. Les informations contenues dans le tableau de bord doivent être donc :

- peu nombreuses (15 indicateurs au maximum) ;
- importantes pour le responsable concerné ;
- rapides à obtenir, et fiables (identification de la source) ;
- pas uniquement financières ;
- faciles à interpréter ;
- présentées de manière efficace (graphiques) ;
- produites selon un rythme efficace.

### ***1.3.2. Objectif d'un Tableau de Bord***

Le tableau de bord est de par sa conception même un instrument de contrôle et de comparaison. En tant que système d'information il est aussi un outil de dialogue, de communication et d'aide à la décision.

### ***1.3.3. Mise en place d'un Tableau de Bord***

L'utilisation de tableaux de bord n'est pas limitée aux dirigeants, mais doit également pouvoir s'adresser aux responsables de terrain. Des tableaux de bord décentralisés et adaptés aux besoins locaux doivent donc compléter les tableaux centraux. Des informations communes permettraient de faire le lien entre les responsables opérationnels et la hiérarchie.

La construction des TB peut se faire selon différentes méthodes, plus ou moins centralisées ou décentralisées :

- démarche de bas en haut : construction de tableaux de bord opérationnels, service par service, projet par projet :
  - ✓ que produit le service tant en quantité qu'en qualité : définition des mesures de volume d'activité, de qualité de service rendu et d'efficacité au niveau des différentes activités du service ;
  - ✓ combien coûte-t-il et combien coûtent ses différentes activités et ses différentes ressources : définition des mesures de coût permettant de s'assurer d'une bonne gestion des ressources ;
  - ✓ quels sont les objectifs poursuivis : définition des mesures d'efficacité permettant d'assurer un pilotage des impacts, des résultats de l'action menée.
- démarche de haut en bas : on part d'objectifs stratégiques définis au niveau central pour déployer ces objectifs dans les différents services :
  - ✓ expliciter les objectifs stratégiques du service ;
  - ✓ associer des indicateurs de résultat à ces objectifs ;
  - ✓ identifier les principaux processus et projets mis en œuvre dans le fonctionnement du service et présentant des enjeux significatifs ;
  - ✓ définir et déployer des objectifs stratégiques sur chaque processus et projet;
  - ✓ construire avec les acteurs concernés des plans d'action par processus et projet ;
  - ✓ associer à ces plans d'action des indicateurs de résultat et de suivi de leur avancement ;
  - ✓ construire à partir de ces éléments le tableau de bord du service et celui de chacun de ses processus et projets ;
  - ✓ compléter la démarche en construisant les tableaux de bord des unités du service, en reprenant ceux des indicateurs précédents concernant l'unité et en y ajoutant les indicateurs utiles au pilotage de l'unité.

Les avantages de la mise en œuvre de ces deux démarches sont :

- d'offrir une vision multidimensionnelle de la performance ;
- de donner une dimension prévisionnelle ;
- de doter l'organisation d'un « système d'information » ;
- de pouvoir apprécier la délégation du pouvoir ;
- de permettre à chaque responsable d'une unité de gestion de disposer d'indicateurs synthétiques et de prendre des mesures correctives ;
- l'avantage prend tout son sens dans le cadre d'une démarche d'animation de gestion qui le fait vivre, le rend opérationnel en en faisant le cadre d'un dialogue de gestion riche et régulier entre niveaux hiérarchiques et autres entités concernées.

Le tableau de bord peut être un outil puissant et rentable, mais ce n'est qu'utilisé dans les circonstances appropriées et à l'intérieur de ses limites qu'il peut contribuer à l'amélioration de la gestion. Un tableau de bord doit être arrimé à la gestion : c'est là qu'il y trouvera sa pertinence et sa crédibilité. Il doit être alimenté par un bon système d'informations : c'est là qu'il y trouvera sa qualité. Un tableau de bord doit être soutenu par une bonne technologie et s'y subordonner : c'est là qu'il y trouvera sa flexibilité et sa facilité d'utilisation.

S'inscrivant dans le cadre de l'évaluation de la performance, nous avons pu voir ce que s'est qu'une performance et en quoi consiste son évaluation. L'évaluation de la performance est faite pour évaluer à la fois la performance générale et mesurer la progression de certains objectifs. Lorsqu'elle est bien structurée, l'évaluation donne l'opportunité de reconnaître les activités, de voir les axes d'amélioration, et d'identifier le développement et les outils professionnels nécessaires pour son amélioration.

L'évaluation présente de nombreux avantages, tant pour le responsable que pour son manager : reconnaissance des performances de l'activité pour le premier ; stratégie et durabilité de l'organisation pour le second.

## CHAPITRE 2 : L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE D'UNE ASSOCIATION

La maîtrise d'une activité, c'est-à-dire son aptitude à réaliser des résultats attendus de manière répétée, dépend de l'efficacité de son organisation. Nous avons vu dans le premier chapitre ce qu'est qu'une performance et son évaluation.

Une association est amenée à entretenir toutes sortes de collaborations pour développer son action. Elle fonctionne avec les ressources qu'elle reçoit des bailleurs de fonds ou autres. Elle se doit d'être performante afin de garantir sa position vis-à-vis de ses partenaires et des bénéficiaires.

Pour cela, dans l'optique de mieux cerner ce qu'est l'évaluation de la performance d'une association, nous allons d'abord parler de l'association, c'est-à-dire voir ce que c'est, comment elle fonctionne et quels sont les différents types d'associations qui existent.

### 2.1. Concept et notion d'une association

Etymologiquement, le mot « association » vient du latin *associare* qui signifie « compagnon ». C'est le fait de réunir, d'unir, de s'unir, de joindre, d'assembler, de grouper. Aux origines, les hommes et les femmes ont toujours eu besoin de s'associer. C'est pourquoi, on retrouvait en Egypte, à l'époque de la construction des pyramides, des structures qu'on peut considérer comme les ancêtres des associations de secours mutuel. De même, la vie économique et politique du moyen âge a largement reposé sur des formes d'organisation à caractère associatif (communes, confréries, monastères, corporations). Afin de mieux comprendre le concept, nous allons définir « l'association ».

#### 2.1.1. Définition d'une association

L'article 811 de la loi 68-08 du 26 mars 1968, définit l'association comme « la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices ».

Les économistes estiment qu'une association est un agent économique produisant, sans but lucratif, des biens et des services non marchands, destinés à la collectivité ou aux particuliers. Une association est donc une entreprise privée et non une société commerciale. Elle fait partie des organisations de l'économie sociale qui partagent le même principe de faire de l'économie sans rechercher le profit.

Il en ressort d'une manière générale qu'une association est un regroupement volontaire et idéalement affinitaire d'au moins deux (2) personnes. Ces dernières décident de mettre en commun des moyens afin de poursuivre un même but sans qu'il y ait enrichissement personnel et sans chercher à réaliser des bénéfices au profit des membres. Pendant un certain temps, déterminé ou indéterminé, ces personnes se proposent de poursuivre un même objectif, par des procédés dont elles délibéreront ensemble, en mobilisant des ressources propres et en faisant appel, le cas échéant, à des concours extérieurs. L'absence de but lucratif n'implique pas forcément l'obligation d'absence de bénéfices. Ceux engendrés par les activités menées doivent être réinvestis dans l'association et non utilisés par les membres à des fins personnelles.

D'après l'article 1 de la loi du 1er juillet 1901 en France, trois éléments caractérisent une association :

- une convention : l'accord contractuel par lequel deux personnes au moins mettent en commun leurs connaissances ou leur activité ;
- une durée : l'association se caractérise par sa permanence. Elle est donc formée pour une certaine durée fixée par les membres ;
- un but : la poursuite d'un but désintéressé qui la distingue d'une société dont le but est d'engranger le profit maximum.

Une association se distingue aussi d'une structure étatique puisqu'elle demeure un contrat de droit privé. Les membres d'une association ont la liberté de s'organiser, de fonctionner entre eux, selon leurs textes règlementaires et dans le respect strict des lois et textes en vigueur. Les associations apparaissent comme des partenaires privilégiés de l'Etat dans la gestion des actions de développement, et demeurent des instruments de choix indispensables. Elles mènent des actions de base communautaire et sont un tremplin pour une bonne mise en œuvre de toute politique publique.

### a. La carte d'identité d'une association

La carte d'identité de l'association prend en compte :

- identification (nom, siège, contacts, etc.) ;
- statut juridique (reconnaissance publique, statut) ;
- activités (domaine, objet social, bénéficiaires, zone d'intervention) ;
- structure (instances associatives, membres et organigramme, etc.) ;
- données économiques et financières (budget, bilan, etc.) ;
- historique (création, étapes cruciales, etc.).

### b. Les différentes formes d'associations

D'après la loi du 1er juillet 1901 en France, il existe plusieurs formes d'associations, mais nous n'allons en citer que quatre. Nous avons :

- association déclarée ;
- association reconnue d'utilité publique ;
- association agréée ;
- association non déclarée ;

#### *2.1.2. La gouvernance d'une association*

Selon le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) Maroc, la gouvernance est l'ensemble des normes d'organisation et fonctionnement réglant l'activité d'une association. Elles sont établies dans le statut et le règlement intérieur. Système de direction et contrôle de l'association, la gouvernance:

- porte sur les relations et l'équilibre entre les différentes instances ;
- détermine la structure, la méthode de travail, les rôles respectifs de ces instances, en particulier celle de direction (conseil d'administration) et de contrôle (assemblée générale) ;
- assure la prise en compte adéquate des attentes de toutes les parties prenantes de l'association: bénéficiaires, bailleurs, salariés, bénévoles, donateurs.

Pour s'assurer qu'une organisation fonctionne en accord avec les lignes directrices qu'elle s'est fixées, il faut mettre en place un système de gouvernance adapté, représenté par un conseil d'administration et un dirigeant efficaces (DRUCKER, 1990).

### a. Statuts et le Règlement intérieur

Le statut est le contrat fondamental qui lie les membres de l'association. Il précise l'objet et le but de l'association et établit ses modalités de fonctionnement. Les Règlements intérieurs des instances associatives précisent les modalités de leur organisation.

### b. Les instances associatives

Ici nous allons parler des membres, du bureau, du CA, et de l'AG d'une association. Rappelons que la prise de décision au sein d'une association s'inspire du modèle démocratique de la participation et du vote à la majorité. Ce principe applique à toutes ses instances le modèle démocratique.

Les détails de l'exercice de la prise de décision sont spécifiés dans le statut ou dans les règlements intérieurs, et se conforment aux fonctions et modalités de travail des différentes instances (respect des mandats).

Des éléments importants doivent être spécifiés dans les règlements:

- participation à la décision ;
- quorum ;
- conduite de la discussion ;
- consensus ou majorité ;
- traçabilité (procès verbal de la réunion) ;
- mise en œuvre et suivi.

### ❖ Les membres d'une association

Les membres sont toutes les personnes, physiques ou morales, qui participent à l'association. Lors de la création de l'association, les membres sont de fait les fondateurs.

Dans l'organisation, on distingue plusieurs types de membres :

- les membres fondateurs ou membres du bureau tiennent la direction générale de l'association ;
- les membres actifs sont ceux qui entrent dans l'association moyennant une cotisation. Ils participent aux activités et peuvent bénéficier des services et prestations de l'association ;
- les membres adhérents paient une cotisation pour bénéficier des services et prestations offerts par l'association ;
- les membres d'honneur détiennent une distinction honorifique sans pour autant avoir une présence effective, ni participation au quotidien ;
- les membres donateurs sont ceux qui font des dons.

### ❖ le bureau d'une association

C'est l'instance de direction et d'exécution de l'association. Elle se compose d'un minimum trois membres de droit.

- le président: il représente l'association (signature) et dirige l'administration. Son mandat lui confie la tâche d'organisation et le contrôle de l'activité de l'association. Il présente le rapport annuel à l'AG ;
- le secrétaire: il assure les tâches administratives en générale, la correspondance, l'établissement des comptes rendus des réunions, la tenue des registres et des archives ;
- le trésorier: il tient la comptabilité de l'association, perçoit les versements, effectue les paiements et les placements et prépare le bilan annuel. Il fait la présentation des comptes lors de l'AG.

❖ le Conseil d'Administration (CA) d'une association

Le CA veille au respect du Projet associatif. Il définit la stratégie de l'organisation et en contrôle la mise en œuvre par l'intermédiaire du Bureau. Il s'assure du respect du Statut et de la prise en compte des attentes des parties prenantes, tout en représentant l'association à l'extérieur.

❖ l'Assemblée Générale (AG) d'une association

L'AG est l'organe souverain de l'association, expression de son caractère démocratique. Sa compétence est générale et s'étend à tous les actes de la vie associative.

- composition : tous les membres de l'association ;
- fonctionnement : l'AG est convoquée, au moins une fois par an (sauf AG extraordinaire pour traiter de questions urgentes), par le Président, le CA ou un certain nombre de ses membres.
- les tâches :
  - l'approbation (ou désapprobation) de la gestion de l'année écoulée, sur la base d'un rapport moral du Président ;
  - le vote du budget de l'année à venir, présenté par le Trésorier ;
  - le vote d'un rapport d'orientation concernant les Projets de l'Association et les directives à suivre par les administrateurs ;
  - d'autres questions à l'ordre du jour.

c. La gestion d'une association

Selon le PNUD Maroc, la gestion de l'association concerne l'utilisation efficace des ressources humaines, intellectuelles et matérielles, disponibles pour la réalisation de son mandat. Si la gestion associative nécessite un cadre clair de gouvernance pour être exercée, sa nature est fluide. Elle relève des ressources constituant le capital de gestion de l'association, ainsi que des objectifs que l'association se pose. Nous allons donc analyser les bonnes règles de gestion pour l'ensemble de ressources dont une association dispose pour la mise en œuvre de son mandat.

- **les ressources financières et matérielles** : L'association assure la transparence dans la collecte et dans la gestion des ressources financières et matérielles. On distingue plusieurs types tels que les ressources propres (cotisations des membres, revenus des biens de l'association, etc.), les ressources extérieures (dons et legs, financement des Bailleurs), les achats (ils doivent se faire selon des principes de qualité, d'économie et d'efficacité) ;
- **la finance et la comptabilité** : La gestion financière est l'ensemble d'opérations permettant d'assurer le suivi quotidien de toutes les transactions financières.
- **les ressources humaines (RH)** : La gestion des ressources humaines (RH) est un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et de développer les RH en soutien de la stratégie d'une association ;
- **l'administration** : La gestion administrative est l'ensemble d'opérations garantissant une bonne organisation du travail, dans un souci de transparence et de pertinence.
- **la planification** : La planification est la programmation d'actions et d'opérations à mener dans un domaine précis, avec des objectifs précis, avec des moyens bien définis et sur une durée (et des étapes) précise(s).
- **la communication interne** : La communication interne, à destination des membres de l'association, vise à informer des activités mises en place ainsi qu'à obtenir l'engagement des membres à la participation active à la vie de l'association et à ses activités.
- **la gestion des risques** : La gestion des risques vise à identifier des risques majeurs ou mineurs pouvant affecter la bonne gestion de l'association et de ses Projets, ainsi qu'à pourvoir des procédures aptes à les gérer.
- **la déontologie** : Les règles de déontologie d'une association sont spécifiées dans un « Code de Bonne Conduite » souscrit par tous les membres. Elles portent sur sa philosophie d'action, ses principes et ses valeurs.

#### d. La démarche qualité d'une association

Selon DHENIN (2010) définit une démarche qualité est le processus mis en œuvre pour implanter un système qualité et s'engager dans une démarche d'amélioration continue. A la base de la démarche qualité on trouve les procédures régissant tout domaine de travail de l'association, et leur respect par toute partie prenante.

Ainsi, la démarche qualité porte sur :

- l'établissement de la stratégie de l'association : procédures de débat et prise de décision par des instances déterminées ;
- les ressources humaines: procédures d'embauche, niveaux salariaux, stratégie de mise à niveau, organisation des postes etc.
- ressources matérielles: procédures d'achat, maintenance, classification, gestion des projets ;
- communication interne et externe : établissement de modalités et de canaux de communication ;
- gestion de projets: modalité de mise en œuvre et suivi.

#### 2.2. L'évaluation de la performance d'une association

L'évaluation est un processus qui vise à déterminer de manière aussi systématique et objective que possible, la pertinence, l'efficacité, l'efficience, les mérites (la valeur ajoutée), la durabilité et l'impact d'une intervention, d'un projet ou d'un programme. Elle vise à fournir des informations précieuses pour la gestion, à juger la valeur et les mérites d'une intervention et à tirer des leçons pour des actions et une prise de décisions futures.

Nous allons dans cette partie aborder l'évaluation de la performance d'une association. Il s'agira ici pour nous de voir l'objet et l'ajustement, les critères, les dimensions et déterminants de la performance ainsi que le processus d'amélioration de la performance.

### **2.2.1. L'objet et l'ajustement de l'évaluation de la performance**

Selon le PNUD (2009), avant une évaluation, il est important de connaître l'objet et l'ajustement de cette dernière. La prise de connaissance de ces deux éléments nous permettra de mener à bien notre évaluation de la performance d'une association.

#### **a. L'objet de l'évaluation**

Toutes les évaluations commencent par un objet qui met en place les directives à suivre. En l'absence d'un énoncé clair et complet des objets, une évaluation court le risque d'être inutile et de manquer de crédibilité.

Les évaluations peuvent répondre à nombre de différents besoins. L'énonciation des objets doivent répondre clairement aux points suivants :

- pourquoi l'évaluation est-elle menée et pourquoi à ce moment bien précis?
- qui exploitera les informations?
- de quelles informations a-t-on besoin?
- comment cette information sera-t-elle utilisée?

L'objet et le calendrier d'une évaluation devrait être déterminé au moment de son élaboration. L'énonciation de l'objet de l'évaluation peut par la suite être élaborée en même temps que le projet des termes de référence de l'évaluation afin de documenter l'élaboration de l'évaluation.

#### **b. Ajuster l'évaluation**

Ajuster l'évaluation c'est définir sa portée et son objectif. Nous allons alors expliquer la portée de l'évaluation et l'objectif de cette dernière.

##### **❖ Portée de l'évaluation**

La portée de l'évaluation réduit le centre d'intérêt de l'évaluation en établissant les limites de ce que l'évaluation couvrira et ce qu'elle ne couvrira pas dans le cadre de l'exécution de son objet. La portée détermine les aspects de l'initiative et leur contexte situés dans les limites de l'évaluation. Ainsi, la portée détermine par exemple :

- les unités d'analyse à couvrir par l'évaluation tels que, un système de programmes associés, les politiques ou stratégies, un seul programme impliquant un ensemble de projets, un seul projet, ou une sous-composante ou processus au sein d'un projet ;
- le temps ou étape(s) de la mise en œuvre ;
- les fonds dépensés au moment de l'évaluation par rapport au montant total alloué ;
- la couverture géographique ;
- les groupes ciblés ou bénéficiaires à inclure.

La portée aide donc à bien déterminer la sélection de questions liées à l'évaluation dans le cadre des limites prédéfinies.

### ❖ Objectifs de l'évaluation

Les objectifs de l'évaluation sont des formulations sur ce que l'évaluation fera pour remplir ses objets. Ils sont basés sur de minutieuses considérations sur :

- le type de décisions que les utilisateurs de l'évaluation prendront ;
- les questions auxquelles ils auront à trouver une réponse pour prendre ces décisions et ;
- ce que l'évaluation aura à réaliser pour contribuer à ces décisions. Une évaluation donnée peu poursuivre un ou plusieurs objectifs.

Le point le plus important reste néanmoins que les objectifs sont directement issus de l'objet de l'évaluation et servent à la centrer sur les décisions à prendre.

### ***2.2.2. Les critères d'évaluation de la performance d'une association***

Dans les organisations sans but lucratif, les intervenants sont souvent motivés par un idéal humanitaire ou de service public plus que par le profit financier. On peut essayer donc de modéliser un cadre multidimensionnel qui aide à évaluer la performance de ce type d'organisation. Les critères d'évaluation les plus fréquemment appliqués aux évaluations du PNUD sont la pertinence, l'efficacité, l'efficacé, la durabilité, mais nous allons en ajouté un qui est l'impact. Les critères de l'évaluation aident à mettre au point les objectifs en déterminant les normes d'évaluation de l'initiative.

### ❖ L'efficience

En général, on mesure l'efficience par le ratio résultats / moyens. Pour être efficiente, une organisation doit produire le plus avec les ressources qu'elle y consacre. Est également efficiente celle qui utilise le moins de ressources possible pour atteindre ses objectifs.

Lorsqu'on évalue l'efficience, il est généralement plus difficile d'évaluer les résultats que les moyens, en particulier dans les organismes de services où les résultats ont tendance à être qualitatifs plutôt que quantitatifs.

Même dans les organisations qui produisent des biens matériels, il est parfois difficile d'évaluer les variations de qualité, dans le temps et d'une entreprise à l'autre. Ainsi, si l'efficience d'un organisme de recherche est mesurée par le nombre de travaux réalisés par chacun des chercheurs, la question de la qualité des travaux est ignorée.

Exemples d'indicateurs d'efficience : coût par service ou programme offert, frais généraux par rapport au coût total des programmes ou services, rendement par salarié, coût par client servi, taux d'absentéisme et de rotation du personnel etc.

### ❖ La viabilité financière

Elle comporte trois dimensions:

- La capacité de l'organisation à produire suffisamment de liquidités pour payer ses créanciers;
- la diversité et la fiabilité des différentes sources de financement (cotisations, subventionnement, etc.) ;
- la capacité de l'organisation à vivre dans les limites de ses moyens.

Exemples d'indicateurs : évolution du fond de roulement au cours des trois dernières années, proportion de l'ensemble des revenus fournis par le principal bailleur de fonds, montant total de l'actif sur montant total du passif, degré de diversification des sources de financement, indicateurs de croissance en fonction du nombre de bailleurs de fond, de la quantité des ressources mobilisées etc.

### ❖ L'efficacité

C'est la mesure dans laquelle l'organisation est capable d'atteindre ses buts. Lorsqu'on évalue l'efficacité d'une organisation, il est important de comprendre tout d'abord sa raison d'être fonctionnelle. Ensuite on étudie la manière dont elle comprend les différents éléments de sa fonction. La compréhension qu'une organisation a de sa fonction diffère parfois de celle de ses intervenants.

Exemple d'indicateurs d'efficacité (annexe n°8) : Atteinte des buts, nombre de clients servis, qualité des services et produits, changements en termes de qualité de vie, indicateurs de croissance des programmes, des services, des clients etc.

### ❖ la pertinence

C'est la capacité de l'organisation à répondre aux besoins des intervenants prioritaires et à obtenir leur soutien dans le présent et pour l'avenir. Si répondre aux attentes des intervenants fait partie du maintien de la pertinence, il est également nécessaire de prévoir leurs besoins. L'innovation et l'adaptation aux évolutions sont d'autres aspects du maintien de la pertinence.

Exemple d'indicateurs de pertinence : satisfaction des intervenants, nombre de nouveaux programmes et services, changement d'attitude de la part des partenaires, changement des bailleurs de fonds, évolution de la réputation chez les organisations homologues, ressources affectées au perfectionnement professionnel, nombre d'anciens et de nouveaux bailleurs etc.

### ❖ l'impact

L'impact mesure les changements dans le développement humain et dans le bien-être des populations apportés, directement ou indirectement, prévus ou non, par les initiatives de développement. Plusieurs organisations de développement évaluent l'impact parce qu'il génère des informations utiles à la prise de décision et soutient la redevabilité dans la réalisation des résultats.

De manière générale, l'application des critères les plus utilisés - pertinence, efficacité, efficience, durabilité et impact en les associant, peut aider à s'assurer que l'évaluation couvrira les domaines les plus importants de l'initiative. Tous les critères ne sont

cependant pas applicables, ou applicables de manière identique, à chaque évaluation. Différents critères peuvent être appliqués dans des cas uniques. A l'heure de choisir le critère à appliquer, il faut tenir compte du type d'évaluation et les contributions des informations relatives à l'objet du coût (utilisation de l'évaluation des ressources).

### ***2.2.3. Les dimensions et déterminants de la performance d'une association***

#### **a) Les dimensions de la performance d'une association**

Selon Bouchard (1998), la performance des organisations de l'Economie Sociale (ES) s'évalue à partir de trois dimensions. On peut identifier trois dimensions, distinctes mais complémentaires, sur lesquelles faire reposer l'évaluation de l'ES :

- la dimension institutionnelle ;
- la dimension organisationnelle ;
- la dimension d'utilité sociale.

#### **❖ La dimension institutionnelle**

Il s'agit de la bonne gouvernance de l'association. On entend ici qu'une association performante est dotée d'organes de gouvernance (Conseil d'Administration, Assemblée Générale et Comité de dirigeants) effectifs qui existent vraiment et efficaces qui remplissent amplement leurs rôles respectifs :

- l'AG : il s'agit ici des vrais propriétaires de l'association. Elle comprend toutes les parties prenantes les plus importantes (bénéficiaires, partenaires, donateurs etc.). Leur rôle consiste à articuler la mission et la vision de l'association ainsi que d'élire leurs représentants au sein du Conseil d'Administration (CA). Enfin, ce sont eux qui sanctionnent la performance de l'association en général (est ce que les objectifs ont été atteints ? les valeurs respectées ? Il y a-t-il des réajustements à faire ?) ;

- le CA : ses membres sont constitués de représentants des parties prenantes. Ils sélectionnent les dirigeants, ordonnent les audits internes et externes, définissent les orientations stratégiques et évaluent les résultats de l'organisation ;
- les dirigeants : ils sont responsables pour définir des tactiques et mettre en œuvre un plan opérationnel pour atteindre les orientations stratégiques que leur dicte le CA. Ils recrutent le personnel, les évaluent et reproduisent un modèle organisationnel efficace en tenant compte du secteur d'activité, du mandat, des ressources et de l'environnement dans lequel leur association évolue.

### ❖ La dimension organisationnelle

Il s'agit ici du bon fonctionnement de l'organisation. On mesure aussi la dimension organisationnelle sur une base fonctionnelle, en se posant les questions suivantes :

- est-ce que la stratégie marketing réussit à renforcer l'image de marque de l'association, permet de recueillir suffisamment de fonds auprès des donateurs ? Attire de nouveaux partisans/volontaires ?
- la gestion de programmes. Est-ce que les programmes de développement sont de qualité ? Est ce qu'ils répondent aux besoins les plus urgents des bénéficiaires ? Est ce qu'ils renforcent les capacités de ses bénéficiaires ? Est ce que les effets de ces programmes se font sentir au niveau régional, national ? etc.
- la politique de RH doit se faire de façon à attirer de la main d'œuvre qualifiée en effectuant un arbitrage entre coût de la main d'œuvre et expertise. Rappelons que contrairement aux entreprises, les associations disposent de peu de ressources financières. Par conséquent, elles ne font pas toujours le poids face à leurs concurrentes du secteur privé en matière de conditions de travail et rémunération. Ce sont aux RH de déterminer des incitatifs non financiers pour attirer la main d'œuvre spécialisée dont leurs organisations ont besoin. D'autre part, les RH devront élaborer une stratégie pour attirer, sélectionner et garder les bénévoles compétents. L'idée est de s'assurer d'avoir suffisamment de ressources humaines pour faire face aux besoins de l'organisme ;
- La stratégie financière des associations doit mettre l'accent sur la santé financière de l'association. Elle doit s'assurer de la disponibilité des ressources financières dans le temps. La stratégie financière doit aussi tenir compte de l'efficience de l'association, de son impact social pour chaque sous investi. Il est important

d'évaluer la structure des coûts. En général, les associations ne souhaitent pas allouer plus que 20 % de leurs revenus dans les frais administratifs (salaires, achat de matériels, location de locaux etc.).

### ❖ La dimension sociale

Il s'agit ici de la capacité de l'association à avoir un impact durable et de grande magnitude sur ses bénéficiaires. Les associations sont des organisations à vocation d'utilité sociale, il paraît donc évident que l'évaluation de leur performance repose sur leur capacité à répondre à la demande sociale. Renforcer les capacités d'un public cible consiste à mettre en œuvre des initiatives qui permettent de les aider à faire face à plusieurs sphères de vulnérabilité (social, économique, politique et cognitif). À long terme, on s'attend à ce que les bénéficiaires puissent eux même prendre leur destin en main.

#### b) Les déterminants de la performance d'une association

Nous avons réussi à identifier un certain nombre de déterminants pour chacune des dimensions de la performance des associations que sont :

- la dimension organisationnelle (le bon fonctionnement de l'organisation) : les associations performantes sont des organisations apprenantes, capables de se rapprocher de leurs partenaires pour avoir accès aux ressources critiques dont elles ont besoin (savoir, capital humain, financier et social). Elles mettent en place des mécanismes de contrôle efficaces dans le but d'effectuer la vigie continue de leur performance ;
- la dimension d'utilité sociale (l'impact) : c'est grâce aux programmes de développement qu'elles arrivent à avoir un impact à la fois sur les individus, en les accompagnant tout au long du processus d'empowerment, et sur les institutions formelles grâce à des campagnes de plaidoyer. Le succès de ces programmes dépendra de leur capacité à concevoir une solution adaptée au contexte, qui tienne compte des exigences des parties prenantes ainsi que de leur capacité à en tirer des enseignements ;

- et enfin la dimension institutionnelle (la légitimité) : c'est en faisant preuve de transparence, en prouvant la portée de leur impact et en étant imputables, que les associations acquièrent de la notoriété.

### c) Mise en place d'un système de mesure de la performance

La mise en place d'un système de mesure de la performance suppose une réflexion préalable sur les modalités (BITTON, 1990 ; GIARD 1996) :

- de fixation des objectifs ;
- de mesure des résultats ;
- de détermination des sanctions positives ou négatives ;
- de détermination du mode d'élaboration de la mesure ;
- de détermination de la fréquence de la mesure.

Une telle réflexion doit aboutir à l'instauration de règles de fonctionnement connues et admises par tous ceux qui auront à les appliquer : les évaluateurs et les évalués (BESCOS & al, 1994).

Exemple : objectifs, moyens, nature de l'évaluation (supérieur hiérarchique, pair, consultant ou structure de contrôle externe, etc.) période d'évaluation, type d'évaluation (subjective, statistique, analyse comparative, etc.).

#### ***2.2.4. Le processus d'amélioration de la performance***

Nous allons présenter les facteurs de performance et ensuite le processus d'amélioration de cette dernière.

#### **❖ Les facteurs de performance**

Les facteurs de performance sont :

- les attentes ;
- le feedback sur la performance ;
- l'environnement de travail ;
- les moyens de travail (équipement, fournitures etc.) ;

- la motivation ;
- le soutien organisationnel ;
- le savoir, les aptitudes et les compétences.

### ❖ Le processus d'amélioration

Pour la coopération JHPIEGO, l'amélioration de la performance est un processus qui consiste en l'atteinte des résultats institutionnels et individuels désirés. Le processus d'amélioration de la performance, basé sur le modèle ci-dessous, aide à nous montrer quels facteurs contribuent à la performance désirée et ce que l'on peut faire pour les renforcer. Le processus d'amélioration de la performance se fait en 5 étapes qui sont :

#### Etape 1 : Analyser la performance

Cette étape nous permet d'effectuer une analyse de la performance pour identifier quelles lacunes, s'il y en a, existent entre la performance réelle et la performance désirée. Elle se concentre sur la performance d'une association.

#### Etape 2 : Identifier les causes de performance

Elle consistera à effectuer une analyse des causes premières en se posant la question de savoir pourquoi les lacunes de performance identifiées existent. Recueillir des informations de la part du plus grand nombre d'intéressés que possible et identifier les causes d'une performance médiocre avant de sélectionner les interventions appropriées.

Les causes typiques de performance médiocre comprennent:

- un manque de feed-back concernant la performance ;
- une faible motivation ;
- un manque d'appui organisationnel ;
- des connaissances et compétences insuffisantes ;
- des structures, équipement et fournitures inadéquats ;
- un manque de concentration sur le client et la communauté.

### Etape 3 : Identifier les mesures correctives

Il s'agira ici de choisir les mesures nécessaires qui pourront répondre aux causes des lacunes concernant la performance. Il n'est pas possible d'entamer toutes les mesures en même temps. Il faut commencer par les mesures qui sont prioritaires.

Peser soigneusement les coûts et les avantages. Au moment de déterminer les priorités, il est nécessaire de considérer les critères suivants:

- opportunité : cette mesure va-t-elle contribuer à combler les lacunes concernant la performance ? Va-t-elle être efficace pour améliorer la qualité des activités d'une association ?
- faisabilité : les systèmes sont-ils en place pour appuyer cette mesure ? Peut-elle réussir dans un milieu aux ressources limitées ?
- acceptabilité culturelle : les acteurs et les clients vont-ils réagir favorablement à cette intervention et vont-ils vouloir plaider en sa faveur ?

### Etape 4 : Mettre en œuvre les mesures correctives

Durant cette phase, il faut mettre en œuvre les mesures et établir les systèmes de monitoring. Intégrer le concept de changement du processus et gérer attentivement l'impact direct et indirect de ce changement afin de maintenir l'efficacité organisationnelle et d'atteindre les buts d'amélioration de la performance.

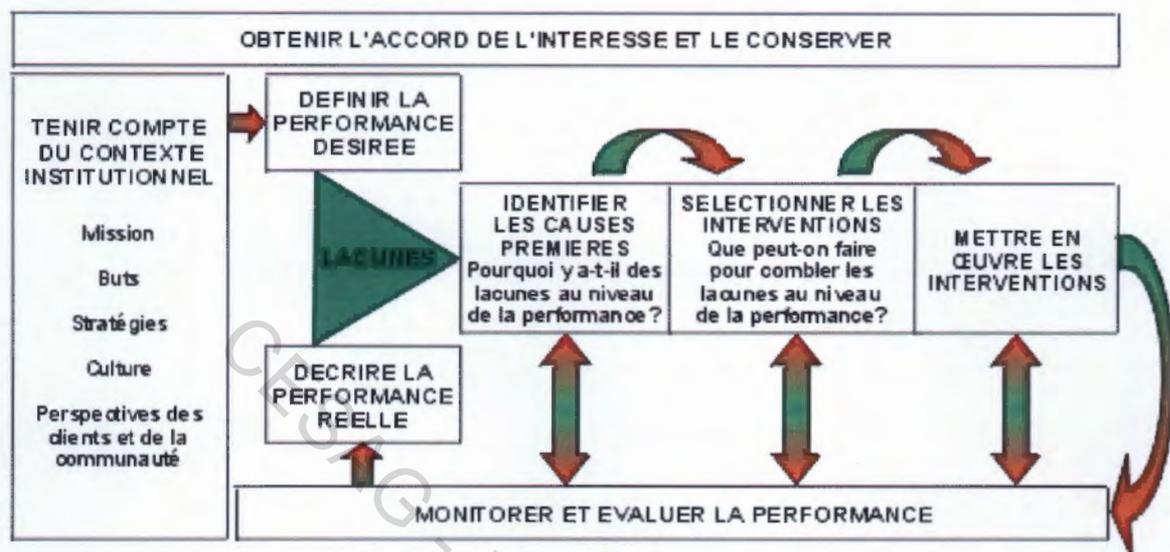
### Etape 5 : Suivre et évaluer la performance

Cette tâche est continue. Etant donné que certaines mesures peuvent avoir un effet immédiat sur la performance d'une association, il faut s'assurer d'initier des systèmes solides de monitoring qui se concentrent sur des changements qui soient mesurables afin d'obtenir un feedback sur les résultats.

Pour évaluer l'impact des mesures visant à combler les lacunes concernant la performance, il faut comparer continuellement les évaluations officielles de la performance réelle sur le tas avec la performance désirée. Obtenir les informations à

partir des évaluations et les utiliser pour guider une plus ample analyse des lacunes de performance et leurs causes.

**Figure 2 : Le processus d'amélioration de la performance**



Source : A partir de « amélioration de la performance pour des services de santé reproductive de qualité » (JHPIEGO Corporation).

### 2.3. La méthodologie d'évaluation de la performance d'une association

L'élaboration de l'évaluation doit contenir un plan de travail détaillé étape par étape, précisant les méthodes que l'évaluation va adopter pour la collecte de l'information nécessaire au traitement des critères d'évaluation pour répondre aux questions sur l'évaluation, ainsi que les méthodes à suivre pour l'analyse des données, l'interprétation des conclusions et le rapport des résultats.

Les méthodes d'évaluation doivent donc être choisies selon leur rigueur à produire des données empiriques destinées à aborder les critères d'évaluation et répondre aux questions d'évaluation. Le rapport initial d'évaluation doit contenir une matrice d'évaluation qui expose, pour chaque critère d'évaluation, les questions et sous-questions auxquelles l'évaluation apportera une réponse et, pour chaque question, les données à

collecter qui renseigneront celle-ci ainsi que les méthodes à suivre pour la collecte de ces informations.

Le rapport initial d'évaluation doit en outre mettre explicitement en relief, la théorie ou hypothèses sous-jacentes sur la manière avec laquelle chaque donnée contribuera à comprendre les résultats de développement, d'imputabilité, de contribution, de processus, de mise en œuvre. Il doit aussi mettre en relief la raison de la collecte d'information et des méthodologies choisies pour l'analyse et la rédaction de rapports.

Nous allons voir dans cette section les étapes de l'évaluation de la performance d'une association, les méthodes de collecte de données, l'analyse et synthèse des données.

### ***2.3.1. Les étapes de l'évaluation de la performance d'une association***

Avant de lancer une évaluation, il faut la prévoir, la définir et la planifier. Ensuite, différentes étapes constituent l'évaluation: la préparation de l'évaluation, sa réalisation, la restitution des conclusions et enfin l'utilisation de ses résultats. Pour chaque étape les rôles des commanditaires de l'évaluation (l'association et son partenaire) et ceux de l'évaluateur (la ou les personnes qui vont concrètement réaliser l'évaluation sur le terrain) et leur importance relative sont différents.

**Tableau 1 : Etapes de l'évaluation de la performance d'une association**

Ce que fait l'association :	Ce que fait l'évaluateur :
<p><b>0/Avant l'évaluation</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. programmer l'évaluation ;</li> <li>2. décider d'évaluer et choisir le type d'évaluation.</li> </ol>	
<p><b>1/Préparation</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. préparer les termes de référence ou cahier de charges ;</li> <li>2. sélectionner et contracter les évaluateurs ;</li> <li>3. planifier/préparer.</li> </ol>	<p>Discuter des termes de référence et faire une offre (technique et financière).</p>
<p><b>2/Réalisation</b></p> <p>Suivre l'évaluation réalisée par les évaluateurs.</p>	<p>rechercher l'information ; l'analyser ; apprécier et élaborer les (premières) conclusions et recommandation.</p>
<p><b>3/Restitution</b></p> <p>Participer à la restitution (discuter les conclusions et recommandations).</p>	<p>restituer le travail ; rédiger le rapport final (conclusions et recommandations finales).</p>
<p><b>4/Clôture et utilisation</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. apprécier l'évaluation ;</li> <li>2. clôturer la mission d'évaluation ;</li> <li>3. utiliser les résultats dans l'action évaluée ;</li> <li>4. utiliser les résultats pour l'apprentissage et la socialisation au-delà de l'action évaluée.</li> </ol>	

Source : DESCROIX Sandra & al (2002).

### 2.3.2. Méthodes de collecte de données

Les données à collecter et la méthode à suivre à cet effet seront déterminées par : les éléments nécessaires pour répondre aux questions de l'évaluation ; l'analyse utilisée pour traduire ces données en conclusions significatives pour répondre aux questions de l'évaluation et ; les jugements sur quelles données il faudra collecter au vu des contraintes de temps et de ressources.

- **Les données de base** consistent en un ensemble d'informations observées par les évaluateurs ou collectées directement auprès des parties prenantes, et concernent leur premier contact avec l'initiative. Ces données constituent en général un ensemble d'observations sur les valeurs, les croyances, les attitudes, les opinions, les comportements, les motivations et les connaissances des parties prenantes, etc. Ces méthodes permettent d'effectuer une étude plus approfondie et fournissent plus d'information pouvant apporter une meilleure compréhension des changements observés dans les effets et les produits (aussi bien voulus que non), et des facteurs ayant contribué à un renforcement du contexte opérationnel des résultats.
- **Les données secondaires** sont les données de base qui ont été collectées puis qui ont été compilées et publiées par quelqu'un d'autre. Ces données peuvent adopter plusieurs formes mais consistent en général en une série d'éléments de documentation ayant un intérêt direct pour les objets de l'évaluation. Les sources de ces éléments comprennent :
  - ✓ des données démographiques locales, régionales ou nationales ;
  - ✓ des rapports publiés à niveau national ou international ; des indicateurs économiques, sociaux ou sanitaires ;
  - ✓ des plans de programme ou projet ;
  - ✓ de rapports de suivi ; d'examen, d'évaluations et autres rapports antérieurs, de plans stratégiques de pays et ;
  - ✓ de rapports de recherches pouvant avoir un intérêt pour l'évaluation.

L'évaluateur doit s'assurer que l'évaluation collecte des données liées aux objets fixés et qu'elle emploie les méthodologies et procédures de collecte d'information rigoureuses et défendables et qu'elles donnent lieu à des éléments empiriquement vérifiés, qui soient

valides, fiables et crédibles. La fiabilité et la validité sont également des aspects importants de la qualité d'une évaluation.

- **La fiabilité** fait référence à la cohérence des mesures effectuées ;
- **La validité** fait référence à la précision des mesures effectuées. C'est également le degré auquel les déductions et conclusions tirées des données sont fondées et justifiables ;
- **La crédibilité** concerne le degré de perception des parties prenantes, et particulièrement les utilisateurs des résultats de l'évaluation, de la validité, fiabilité et impartialité des éléments d'évaluation et des résultats. Il existe trois grandes stratégies pour améliorer la fiabilité et la validité qu'une bonne évaluation devrait aborder :
  - ✓ améliorer la qualité de l'échantillonnage ;
  - ✓ améliorer la qualité du rassemblement des données ;
  - ✓ utiliser un mélange de collecte de données et de stratégies constructives afin de vérifier ou recouper les données en utilisant plusieurs éléments plutôt qu'un seul.

### *2.3.3. Analyse et synthèse des données*

La collecte de données implique la gestion de questionnaires, la conduite d'entretiens, l'observation d'opérations de programmes et l'examen ou l'intégration de données de sources déjà existantes. Dans le « Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement » du PNUD (2009), l'analyse des données est un processus systématique pour lequel il s'agit d'organiser et de classer les informations collectées sous forme de tableaux, de les résumer et de comparer les résultats avec ceux d'autres informations adéquates afin d'en extraire des déductions pouvant répondre aux questions de l'évaluation et à ses objets. C'est également un processus qui permet de déchiffrer les faits issus d'un ensemble de témoignages grâce à une codification et un rassemblement systématique des données collectées, en veillant à s'assurer de leur précision.

L'analyse des données cherche à identifier des modèles dans les faits, soit en isolant d'importantes déductions (analyse), soit en combinant des sources d'informations pour

atteindre une plus grande compréhension (synthèse). Le mélange des méthodes d'évaluation requiert donc une analyse séparée de chaque élément et une synthèse de toutes les sources afin d'examiner les schémas, la convergence ou la complexité.

### a. Plan d'analyse

L'analyse et la synthèse des données doivent provenir d'un plan d'analyse devant être établi dans l'élaboration de l'évaluation et son plan de travail, détaillé dans le rapport initial de l'évaluation.

Le plan d'analyse est un outil d'évaluation fondamental permettant de déterminer la manière avec laquelle l'information collectée sera organisée, classée, mise en corrélation, comparée et présentée selon les questions de l'évaluation, y compris ce qui sera fait pour intégrer les multiples sources, et particulièrement celles qui fournissent des informations sous forme narrative, et toute méthode statistique à laquelle on fera appel pour l'intégration ou la présentation des données (calculs, sommes, pourcentages, analyses des coûts, et ainsi de suite). Les éventuelles limites de l'analyse des données et les défis auxquels elle peut faire face doivent être décrits dans le plan d'analyse. Ce dernier doit être rédigé en même temps que les méthodes et instruments de collecte de données plutôt qu'après.

### b. Interprétation des résultats de l'analyse

L'interprétation des déductions est le processus par le biais duquel un sens est donné aux conclusions de l'évaluation tirées de l'analyse. Il puise dans l'ensemble des synthèses d'informations provenant de faits, de formulations, d'opinions et de documents pour transformer les déductions faites des données en jugements sur les résultats de développement (conclusions). Des recommandations pour les actions à venir seront alors faites sur la base de ces conclusions.

L'interprétation est l'opération qui permet de comprendre les déductions et de saisir la signification des éléments rassemblés dans une évaluation et de ses applications pour l'efficacité du développement.

### c. Tirer des conclusions

Une conclusion est un jugement raisonné se basant sur une synthèse de déductions empiriques ou formulations factuelles selon des circonstances bien déterminées. Les conclusions ne sont pas des déductions ; ce sont des interprétations donnant un sens aux déductions. Les conclusions sont considérées valables et crédibles lorsqu'elles sont directement liées au fait et peuvent être justifiées selon des méthodes d'analyse et de synthèse résumant les déductions. Les conclusions doivent :

- réfléchir à d'autres moyens de comparer les résultats (comme par exemple la comparaison avec les objectifs du programme, un groupe de comparaison, les normes nationales, les performances passées ou les besoins) ;
- générer d'autres explications pour les déductions et indiquer la raison pour laquelle il ne faut plus tenir compte de ces explications ;
- créer la base pour la recommandation d'actions ou de décisions en cohérence avec les conclusions ;
- se limiter aux situations, périodes de temps, personnes, contextes et objets pour lesquels les déductions sont applicables.

### d. Faire des recommandations

Les recommandations sont des propositions basées sur les faits en vue de prise de mesures de la part des utilisateurs de l'évaluation. Elles doivent être fondées sur les conclusions. Faire des recommandations est néanmoins un élément différent de l'évaluation qui requiert plus d'informations que celles qui sont nécessaires aux conclusions. Elaborer des recommandations implique la prise en compte d'alternatives efficaces, de politiques, de priorités de financement entre autres, dans un contexte plus large. Cet exercice requiert également une connaissance approfondie de contexte, particulièrement le contexte organisationnel au sein duquel les décisions sur les politiques et les programmes seront prises ainsi que le contexte politique, social et économique dans lequel l'initiative va opérer.

Les recommandations devraient être formulées de manière à faciliter le développement d'une réponse de gestion (voir chapitre 6 et l'annexe 6 sur le système de réponse de gestion). Elles doivent également être réalistes et refléter une bonne compréhension de

l'organisation mandatée et les principales contraintes à suivre. Chaque recommandation devrait clairement identifier ses groupes ciblés et stipuler l'action recommandée et sa raison.

Les leçons tirées d'une évaluation comprennent les nouvelles connaissances acquises de la circonstance particulière (initiative, effets du contexte et même des méthodes d'évaluation) qui sont applicables et utiles à d'autres contextes similaires.

Les leçons tirées mettent souvent en valeur les forces et les faiblesses de la préparation, de l'élaboration et de la mise en œuvre qui ont une influence sur la performance, l'effet et l'impact. Quelles leçons ont été tirées et pourquoi ces leçons sont significatives et peuvent être généralisées à des programmes ou des projets similaires ou à venir, sont des questions pouvant être soulevées par l'évaluation.

Une association performante est comme une organisation capable de proposer une solution à la fois attendue et durable à sa cible. C'est aussi une organisation qui est apte à développer des mécanismes pour limiter les effets de l'incertitude et de la dépendance vis-à-vis de son environnement. Et ce dans le but de garantir la pérennité de ses activités jusqu'à ce que sa cible devienne autonome.

La performance est de première importance pour la population qui est plus que déterminée à se battre pour la cause des enfants de rue. Elle s'attend qui plus est à une élimination de ce problème. La performance est aussi une priorité pour les associations qui souhaitent atteindre leur objectif d'initier un changement favorable au développement, d'acquérir de la légitimité auprès de leurs supporters et de sécuriser la réception de dons futurs.

En somme, nous pouvons dire que l'évaluation de la performance d'une association permet au responsable d'avoir un retour d'informations sur ce qu'il fait. Elle est utilisée pour motiver et guider le responsable dans son développement personnel de savoir-faire et de compétences. Elle permet à l'association de justifier des décisions et des actions nécessaires pour sa survie.

## **CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

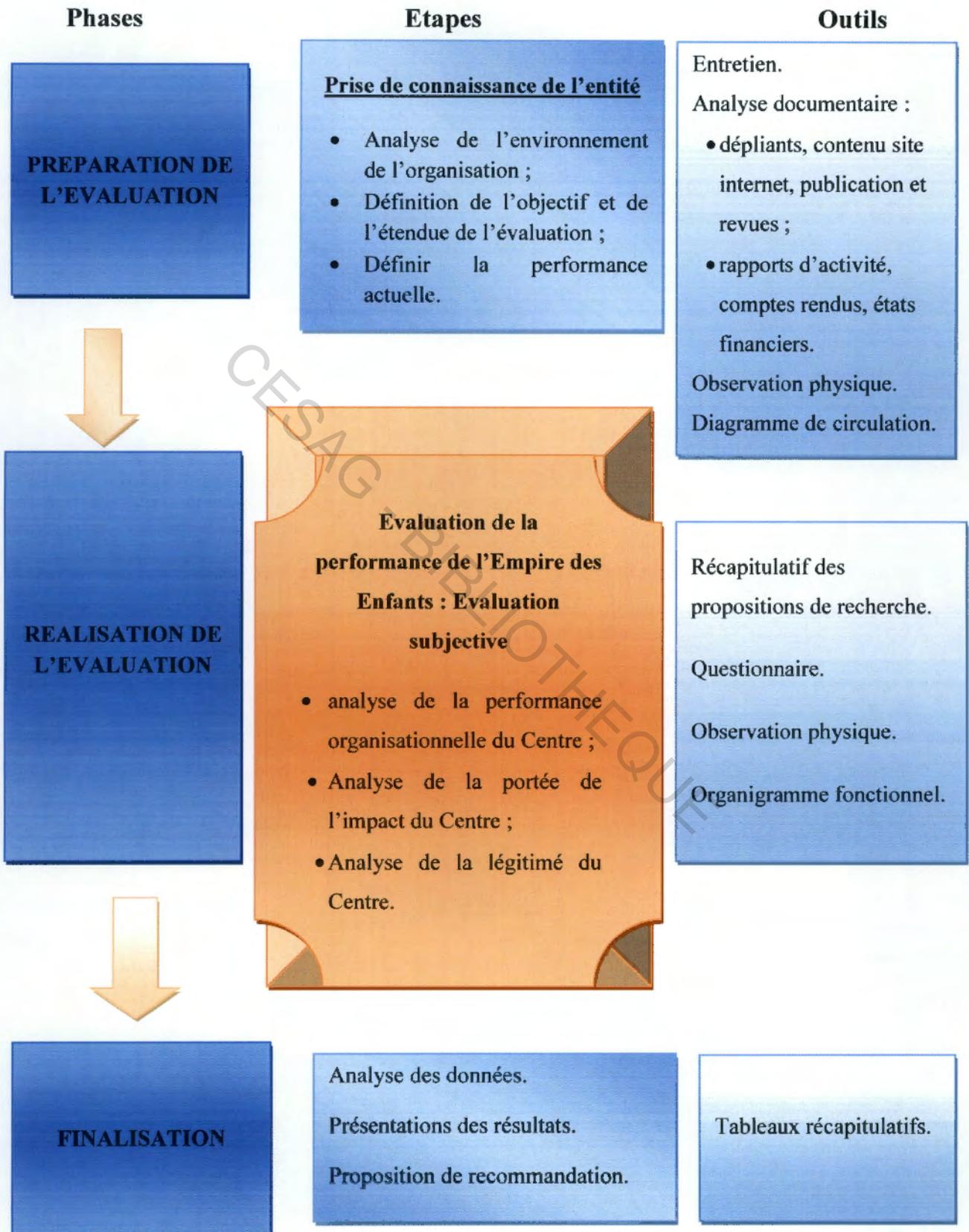
Ce chapitre sera consacré à l'élaboration du modèle d'analyse, et à la présentation des différentes méthodes de collecte de données. L'évaluation de la performance d'une association nous a conduits à présenter une revue de littérature, dont la substance nous permettra à présenter le modèle d'analyse.

### **3.1. Présentation du modèle d'analyse**

Nous avons élaboré un modèle d'analyse qui nous permettra de procéder à notre analyse. Il se présente de la façon suivante :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Figure 3 : Modèle d'analyse**



Source : Nous-mêmes à partir de nos recherches littéraires

### **3.2. Justification du modèle d'analyse**

Notre sujet de mémoire porte sur l'évaluation de la performance d'une association : cas du Centre d'Accueil d'Urgence Empire des Enfants.

A travers cette étude, il s'agira pour nous de permettre à la Direction du Centre Empire des Enfants d'avoir une connaissance du degré d'efficacité de sa structure. Avant de procéder à une étude approfondie de la situation réelle de sa structure, il nous était nécessaire de faire le modèle d'analyse.

Grâce à ce modèle, nos recherches seront plus faciles. Nous utiliserons des outils et techniques de compréhension, des outils de description, des outils d'évaluation et de validation afin de saisir et de traiter efficacement les informations utiles. Ainsi, nous procéderons à des interviews, des entretiens, des observations physiques etc.

### **3.3. Les méthodes de collecte de données**

La collecte de données vise à rassembler des données, et plus généralement des informations pour les mettre en forme dans une organisation. Dans notre étude, elle nous permettra de rassembler des faits sur le fonctionnement d'une association. Ces faits étant les informations dont on a besoin pour évaluer la performance d'une association. Pour cela nous aurons besoins de plusieurs outils qui sont :

- outils de description : diagramme de circulation, l'organigramme fonctionnel;
- outils et technique de compréhension : analyse documentaire, Entretien, les outils informatique, observation physique;
- outils de diagnostic : Questionnaire, Enquête;
- outils de validation : Observation physique.

### ***3.3.1. Les outils de description***

#### **❖ Diagramme de circulation ou logigramme**

Le terme logigramme est la traduction de l'anglais flowchart. Le logigramme est un outil d'analyse qui permet une représentation graphique, sous la forme d'un réseau de symboles, des activités constitutives d'un processus.

Cet outil est applicable à n'importe quel domaine et vise à illustrer l'enchaînement logique et chronologique des opérations et des décisions dans une organisation.

#### **❖ L'organigramme fonctionnel**

L'organigramme hiérarchique est construit et mise en place par le responsable tandis que l'organigramme fonctionnel est construit par une personne, si celui-ci le juge nécessaire pour y voir clair. Cet organigramme a comme caractéristique que les mots figurants dans les cases ne sont pas des noms de personnes mais des verbes désignant les fonctions.

### ***3.3.2. Les outils et techniques de compréhension***

#### **❖ Analyse documentaire**

C'est le traitement intellectuel du document. Il sert à décrire et à caractériser le contenu d'un document. Il s'agit de répondre à la question De quoi traite ce document ? En :

1. repérant dans le document les éléments d'information essentiels (ceux pour lesquels ce document pourra être recherché par des lecteurs) ;
2. les traduisant, sous une forme concise et précise, en données conventionnelles : mots clés (indexation), code de classement (classification) ou résumé.

Il est nécessaire pour cela :

- d'appréhender le contenu total du document ;
- de bien maîtriser le sujet du document ou avoir recours à des dictionnaires, ou à des personnes-ressources (auteur ou spécialiste) ;

- de recourir à des outils de cadrage de la traduction, pour éviter les problèmes inhérents au langage naturel ;
- de se relire et contrôler régulièrement les champs de l'analyse documentaire.

### ❖ Entretien

L'entretien est une relation d'échange au cours de laquelle différentes logiques peuvent être en présence. Il existe différents entretiens (les entretiens libres, semi directifs, fermés, etc.). Les échanges verbaux sont indispensables. Cependant les informations recueillies de cette façon n'ont d'intérêt que si les conditions méthodologiques sont remplies et si l'on ne fait pas dire aux entretiens plus qu'ils ne peuvent dire.

Les entretiens peuvent être individuels ou collectifs. Les résultats obtenus sont différents :

- les entretiens individuels sont généralement centrés sur la réalisation de la tâche ;
- les entretiens collectifs sur l'organisation du travail et les échanges entre collaborateurs.

L'entretien nous permettra d'avoir une idée sur le déroulement des activités du Centre.

### ❖ Observation Physique

Il s'agit ici d'aller dans les différents services. L'observation physique permet d'examiner le Centre ou la façon dont une procédure est exécutée par une personne. Cette méthode nous permettra de connaître les différentes activités du Centre ainsi les organes de décision.

### ❖ Les informateurs-clés

Ceux sont des entretiens qualitatifs approfondis, souvent en tête à tête, avec un large éventail de parties prenantes qui ont une connaissance de première main des opérations de l'initiative et du contexte. Ces communautés d'experts peuvent fournir une connaissance et une compréhension particulières des problèmes et faire des recommandations pour des solutions. Ils peuvent fournir un aperçu de la nature des problèmes et offrir des recommandations pour des solutions. Peuvent fournir différentes perspectives sur une même question ou sur plusieurs.

### *3.3.3. Les outils de diagnostic*

#### ❖ Questionnaire

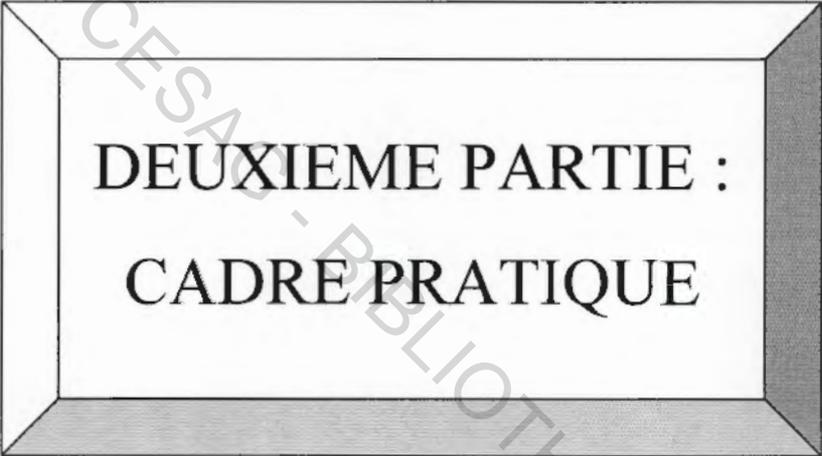
Le questionnaire est une technique d'interrogation individuelle, standardisée, composée d'une suite de questions présentées dans un ordre prédéfini. Dans notre étude le questionnaire nous permettra de recueillir des informations sur certains points qui nous semblent floue.

Dans les organisations flexibles, l'évaluation de la performance est un moyen important les managers pour clarifier les standards et objectifs de performance et accroître la future performance. Pour beaucoup d'organisations, des évaluations plus efficaces signifient une meilleure mise en œuvre du processus et non l'adoption d'outils et de techniques plus avancés et plus complexes. Dans ce chapitre nous avons présenté le modèle d'analyse. Un modèle d'analyse a pour objectif de permettre de formaliser les étapes préliminaires du développement d'une étude.

Dans l'optique d'évaluer la performance du Centre, il était nécessaire de présenter un modèle d'analyse. Ce dernier devrait nous permettre d'analyser la performance du Centre. L'utilisation du modèle nous permet également de structurer la démarche d'analyse de la performance et d'arriver à des résultats concrets.

Nous venons ainsi, de présenter la méthodologie que nous avons employée dans la deuxième partie. Les deux premiers chapitres ont permis de faire une rétrospective des données théorique de notre thème.

Ces développements ont contribué à l'élaboration du modèle d'analyse que nous venons de présenter dans le troisième chapitre. Ce modèle sera pour nous, un canevas pour évaluer la performance du Centre. La deuxième partie du présent rapport nous donnera l'occasion d'appliquer le modèle élaboré.



DEUXIEME PARTIE :  
CADRE PRATIQUE

Au Sénégal, la situation des talibés semble «normale» et nulle autorité ne la remet en question. Ce qui est paradoxal pour un pays qui interdit la mendicité et la maltraitance infantile. Chaque jour, de nouveaux enfants continuent de grossir les rangs de ce peuple d'exploités.

Pour remédier à ce fléau, des orphelinats ou des centres de secours pour l'enfance ont été créés dans chaque capitale régionale. Ces organisations reçoivent ces enfants et leur donnent des cours d'enseignement général ainsi que des cours de métiers et une bonne éducation religieuse de sorte qu'on ne les retrouve plus dans la rue.

Malheureusement, nombre de ces organisations ont été fermés, faute de moyens suffisants ou d'organisation. Subventions, dons et parrainages constituent une quête sans cesse réitérée des Centres d'accueil. Afin d'éviter cette situation, nous allons évaluer la performance du Centre d'accueil Empire des Enfants.

Cette partie est structurée en trois chapitres.

- le quatrième chapitre intitulé « présentation générale de l'Empire des Enfants » sera consacré sur la mission, les partenaires, la structure organisationnelle du Centre ;
- le cinquième chapitre, intitulé « présentation du cadre d'évaluation de l'empire des enfants » développera les dimensions et déterminants de la performance du Centre ;
- le sixième chapitre, intitulé « analyses des données, présentation des résultats et les recommandations » sera consacré sur l'analyse des données obtenues dans le chapitre cinq, la présentation des résultats et les recommandations nécessaires à la bonne marche du Centre.

## CHAPITRE 4 : PRESENTATION GENERALE DE L'EMPIRE DES ENFANTS

L'Empire des enfants est une association créée en 2003 par Mme Anta MBOW qui en est la présidente, et Mme Valérie Schlumberger le bailleur. C'est le mythique cinéma Empire, resté à l'abandon durant plus de 20 ans, ainsi rénové, de par l'initiative et la générosité de l'Association Sénégalaise de l'Afrique de l'Ouest (ASAO)<sup>3</sup> qui l'abrite sur l'avenue Malick Sy, à Dakar, entre les quartiers populaires de la Médina et de Reubeus. Le Centre reçoit, en moyenne, une trentaine de pensionnaires âgés entre 5 et 18 ans.

### 4.1. Mission de l'Empire des enfants

L'association Empire des Enfants est un Centre d'accueil d'urgence, d'orientation, de prise en charge et de réinsertion des enfants en difficulté, situé à Dakar et actif depuis 2003. A sa création, l'Empire était un Centre qui ne fonctionnait que de jour. Les enfants de la rue venaient le matin, passaient la journée et repartaient le soir. Puis, compte tenu de la forte demande des enfants, qui n'avaient pas où passer la nuit ou, qui étaient plus ou moins conscients des méfaits de la drogue, les Statuts ont été revus et le Centre a été transformé en un Centre d'hébergement provisoire. Avant d'aborder la mission du Centre, nous allons parler de ses pensionnaires.

#### 4.1.1. Les pensionnaires de l'Empire des enfants

Le Centre s'occupe de trois profils d'enfants qui sont :

- **le premier**, ceux sont les enfants victimes de traites, c'est-à-dire, les enfants talibés mendiants, dont la plupart vient des pays limitrophes. Ils sont recrutés dans leurs pays d'origine par des gens qui les amènent au Sénégal, sous prétexte de leur apprendre le Coran, ce qui n'est pratiquement jamais le cas. Ils mendient toute la journée et, suite à la maltraitance qu'ils subissent dans les Daaras (écoles coraniques), ils préfèrent fuguer et viennent souvent se réfugier au Centre ;

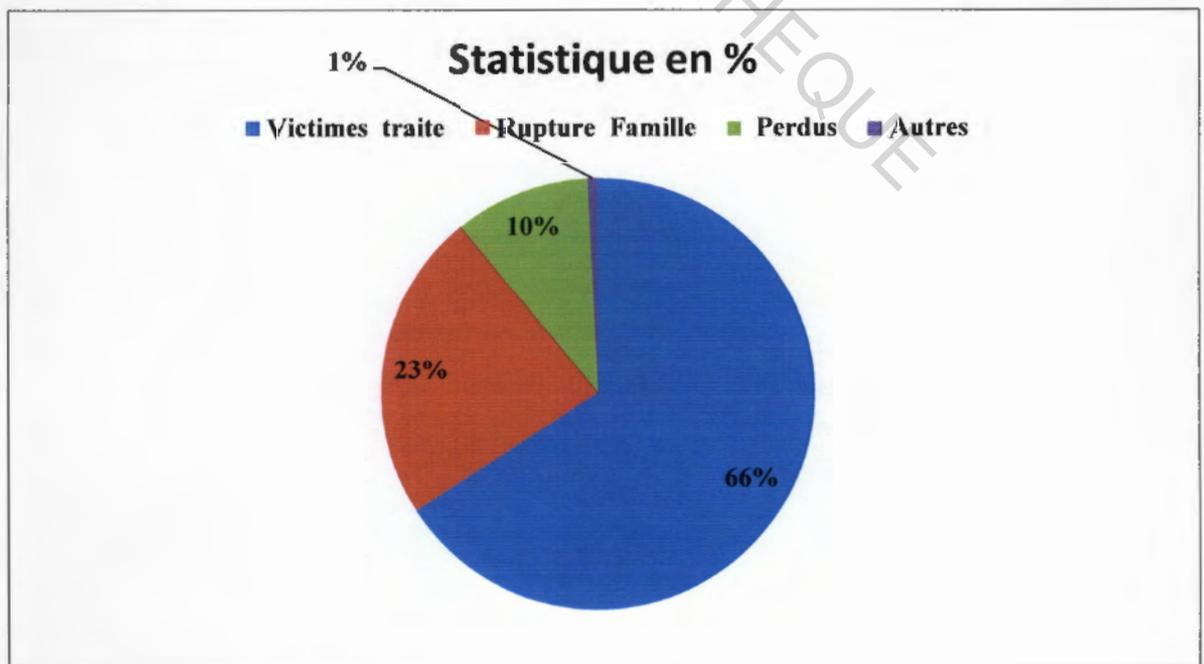
---

<sup>3</sup>L'ASAO est la branche sociale de la Compagnie d'Afrique du Sénégal et de l'Afrique de l'ouest (CSAO).

- **le second profil**, les enfants en ruptures familiales, la crise dans la cellule familiale causée par le décès d'un ou des parents, les divorces, les maltraitances physiques ou morales, la misère, peuvent pousser certains enfants à rompre partiellement ou totalement les liens avec leurs familles. Ils se retrouvent dans la rue où ils essaient de survivre par toutes sortes d'activités. Pour ces cas de figures dont la réinsertion dans la cellule familiale ne peut être envisagée dans l'immédiat, la prise en charge dure plus longtemps. Dans ce cas le Centre met en place des projets de réinsertion scolaire ou professionnelle ;
- **la dernière catégorie** concerne les enfants perdus qui sont systématiquement amenés au Centre, à travers, notamment, un partenariat noué avec la RTS (Radio Télévision Sénégalaise), la gendarmerie ou la police. Généralement, ces enfants-là ne restent que le temps de retrouver leurs parents, entre une à deux semaines ou 24 heures à 48 heures après.

Le même traitement est réservé pour les enfants de la première et deuxième catégorie, à savoir, recherche des familles, réintégration et suivi qui peut durer jusqu'à deux ans, y compris dans les pays frontaliers. Nous allons présenter les données statistiques en pourcentage des trois catégories d'enfants.

Figure 4 : Pensionnaire du Centre et leurs profils



Source : Empire des Enfants, Rapport d'activité 2011

#### *4.1.2. La mission de l'Empire des enfants*

Pratiquement, tous ces enfants ont souffert de la faim, de la saleté, de la maladie, de la solitude, des violences physiques et morales, de la soumission, du racket, de l'analphabétisme, de l'absence de perspective d'avenir. Les enfants ne pouvant plus supportés cette situation se refuge au Centre. Le Centre les accueille et assure :

- leurs hébergements temporaires ainsi que la prise en charge psychosociale et administrative des enfants perdus, victimes de traite, en situation de rupture familiale ;
- la médiation familiale et le retour à domicile ;
- l'animation socioculturelle au sein même du Centre ;
- des activités de prévention, de sensibilisation et de plaidoyer sur les droits de l'enfant.

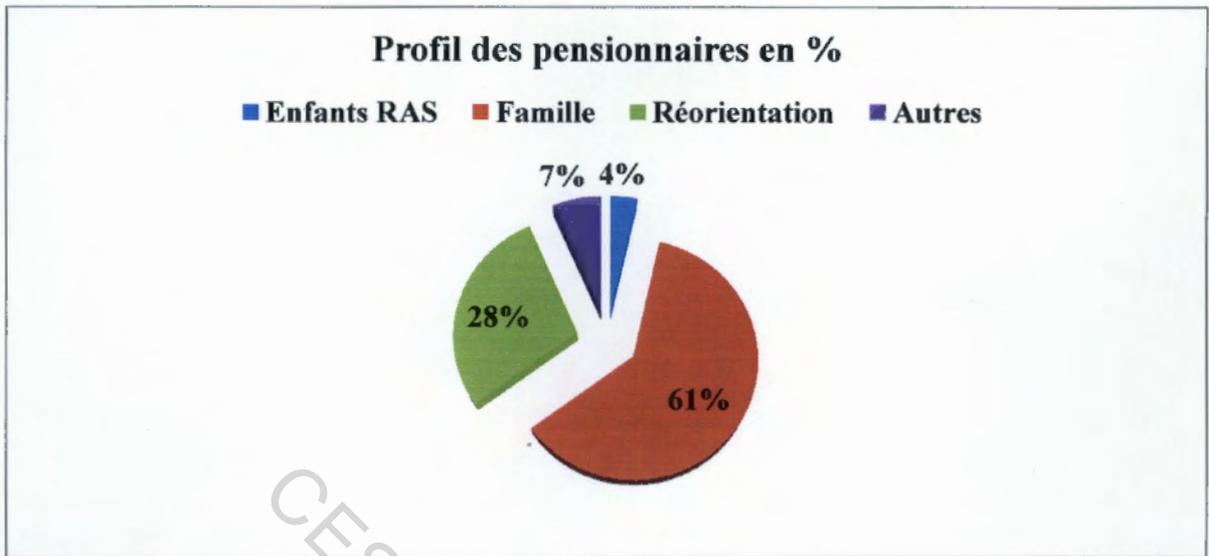
L'AMS (Assistance Médicale Sénégalaise) est sollicitée pour les médicaments et un docteur qui vient passer la visite au Centre. La Mairie de Dakar participe aux soins des pensionnaires (volet santé), ainsi que des particuliers qui contribuent par des dons sous diverses formes. Le Centre est en partenariat avec le SAMU social de Ouakam qui s'occupe des cas graves et des hospitalisations. Une infirmerie existe sur place et permet de faire face aux cas mineurs tels que le paludisme, la grippe, les blessures.

Le Centre a pour mission phare la réinsertion des enfants dans leurs familles respectifs. Dans l'accomplissement de cette mission, ils arrivent que :

- d'autres soient réorientés dans d'autres Centre lorsqu'ils ne correspondent pas aux critères des enfants prises en charge par le Centre ;
- d'autres fuguent du Centre lors que leurs réinsertion en famille prend du temps ;
- d'autres sont scolarisés ou restent pendant longtemps parce que le Centre n'a pas encore trouvé leurs familles.

Nous allons présentés ces différents cas qui a eu lieu pendant l'année 2011 en pourcentage.

Figure 5 : Profil des pensionnaires du Centre en pourcentage



Source : Empire des Enfants, Rapport d'activité 2011

- enfants RAS : ceux qui sont encore dans le Centre ;
- autres : ceux qui ont fugué.

#### 4.2. Les partenaires de l'Empire des enfants

L'Empire des enfants a deux types de partenaires qui sont :

- les partenaires financiers ;
- les partenaires techniques.

##### 4.2.1. Les partenaires financiers

Nous avons :

- Association Sénégalaise de l'Afrique de l'Ouest (ASAO) à Paris: cette association est la structure caritative de la CSAO à laquelle elle est liée de manière ombilicale. Toutes ces deux structures sont fondées et dirigées par Madame Valérie SCHLUMBERGER, cofondatrice de l'Empire des enfants avec Madame Anta MBOW. ASAO est le premier partenaire financier du Centre Empire des enfants en termes d'apport et d'ancienneté ;

- la Fondation SONATEL : le Centre Empire des enfants a signé une convention de mécénat avec la fondation SONATEL. A travers cette convention, cette fondation d'entreprise parraine 12 pensionnaires ;
- GLOBAL FUND FOR CHILDREN : le Centre Empire des enfants a reçu un financement de Global Fund For Children, organisme basée à Washington et qui œuvre dans l'appui financier et organisationnel aux structures de protection des enfants. Ce financement est destiné à un appui budgétaire dans les rubriques de charges de personnel, de frais d'internat et de charges d'animation et de formation.
- convention de financement avec la coopération luxembourgeoise : le Centre Empire des enfants a signé avec la coopération du GRAND DUCHE de Luxembourg, une convention de financement. Ce financement est destiné à un appui budgétaire dans le volet de la restauration ;
- le ROTARY CLUB ALMADIES : le Centre Empire des enfants a bénéficié d'un financement du Rotary Club Almadies. Cette subvention découle des recettes d'une soirée de bienfaisance qui a été organisée à l'Empire le 26 Novembre 2010 ;
- M. Dominique CHAVANNE : un protocole de soutien financier lie le centre Empire des enfants à Monsieur Dominique CHAVANNE, père de Monsieur Mathieu CHAVANNE, ancien bénévole du Centre. Cet appui financier sert de base de rémunération pour la cuisinière du Centre ;
- Monsieur et Madame Kanté : ce couple bienfaiteur, tout en voulant rester anonyme, assure au centre une donation ;
- JAPPO SA : cette entreprise apporte au Centre Empire des enfants, un appui financier. Le Centre prend part activement à certaines manifestations organisées par JAPPO SA comme le Festival des enfants (FESTIVEN) ;
- le Restaurant le MONACO PLAGE : le restaurant le Monaco Plage est un partenaire financier qui prend en charge le salaire du vigile de jour du centre. Le restaurant le Monaco Plage offre aussi aux pensionnaires un accès gratuit à sa plage privée une fois par mois ;
- association les Z'arts d'un délice : cette association française prend en charge la rémunération de la deuxième cuisinière et une partie de la rémunération de la première cuisinière ;
- la COOPERATION LUXEMBOURGEOISE : le Grand Duché de Luxembourg, à travers son bureau de la coopération établi à Dakar, a signé avec le Centre Empire des

enfants, une convention de financement. Ce financement est un appui au volet de la restauration des pensionnaires du Centre.

#### ***4.2.2. Les partenaires techniques***

Ces partenaires sont :

- l'Association Assistance Médicale Sénégal : cette organisation dirigée par Monsieur Patrick CORREA, par ailleurs membre du CA de l'association Empire des enfants, apporte son appui au Centre dans le domaine de la couverture médicale. L'AMS met du personnel médical à la disposition des pensionnaires du Centre, en déplaçant un médecin en cas de besoin ;
- convention de partenariat avec l'Organisation Non Gouvernementale (ONG) ENDA Jeunesse Action : cette convention définit un cadre de coopération dans les domaines de la recherche et de la médiation avec les familles et de la réinsertion familiale ;
- convention de partenariat avec SYTO Sénégal : cette convention définit un cadre de partenariat qui permet au Centre de recevoir des bénévoles venants le plus souvent du nord et disposant de compétences sollicitées ;
- convention de partenariat avec l'ONG ACI BAOBAB : cette convention définit un cadre de partenariat qui permet au Centre de recevoir des bénévoles et stagiaires venants le plus souvent des Etats Unis et disposant de compétences sollicitées ;
- convention de partenariat avec WARC : cette convention définit un cadre de partenariat qui permet au Centre de recevoir des bénévoles et stagiaires américains disposant de compétences sollicitées ;
- le Centre GUINDDI : le Centre GUINDDI accueille et prend en charge des enfants qui lui sont orientés par le Centre Empire des enfants pour des raisons diverses : limite atteinte de capacité d'accueil du Centre, profils d'enfants non pris en charge par le centre etc.
- le Centre SAMU SOCIAL Sénégal : le Centre Empire des enfants place, en cas de nécessité, des enfants malades au SAMU SOCIAL Sénégal pour y suivre des soins. Le centre SAMU SOCIAL dispose aussi de fonds de l'United Nations International Children's Emergency Fund (UNICEF) qui permettent de financer des missions de réintégration en famille des pensionnaires du Centre. Par ailleurs, le SAMU SOCIAL

Sénégal organise des fois des ateliers de formation dans le cadre du réseau des organisations ;

- le Parc de Hann : La direction du Parc de Hann a offert aux pensionnaires du Centre l'opportunité de s'adonner à l'apprentissage de métiers agricoles comme le micro-jardinage. Cette activité de formation est animée par les agents techniques du parc. L'apprentissage joue un rôle important dans le processus de prise en charge et de suivi psychosocial des enfants en difficulté ;
- SOS Pour les Enfants de la Rue (SPER): le Centre Empire des enfants oriente des fois des enfants au Centre SPER pour une prise en charge de longue durée et la réinsertion scolaire ou professionnelle ;
- Perspectives Sénégal : le Centre Perspectives Sénégal accueille des enfants qui lui sont orientés par le Centre Empire des enfants pour une prise en charge de longue durée et une formation professionnelle ;
- Association Avenir de l'Enfant (ADE): le Centre ADE peut accueillir certains enfants dont le profil n'est pas pris en charge par le Centre Empire des enfants (enfants, jeunes, délinquants ou drogués). ;
- ONG la Lumière : cette organisation basée à Tambacounda participe dès fois aux activités de recherche, de médiation et de réinsertion d'enfants originaires de cette région ;
- ONG LA LIANE : cette organisation basée à Saint Louis participe dès fois aux activités de recherche, de médiation et de réinsertion d'enfants originaires de cette région ;
- Ville de Dakar : les services de santé de la Ville de Dakar particulièrement le centre de Santé de Dakar Plateau et le SAMU municipal apporte leur contribution dans la couverture médicale des pensionnaires du Centre qui sont consultés gratuitement dans ses structures. La Ville de Dakar participe aussi en cas de nécessité dans les frais d'intervention chirurgicale ;
- l'Organisation Internationale pour les Migrations (OIM) : l'OIM intervient dans la protection des enfants victimes de traite par la mendicité. La convention de partenariat signée entre l'OIM et Empire des enfants a permis de réaliser la réinsertion sociale des enfants victimes de traite originaires de la Guinée Bissau. Son programme d'assistance a permis de financer la réintégration en famille de ces enfants de 2007 à 2010 ;

- PHOENIX : cette agence de gardiennage offre gratuitement ses services en mettant à la disposition du Centre un vigile de nuit ;
- le Collectif d'Appui à l'Empire : cette structure regroupe plusieurs associations et des membres individuels. Ils sont en majorité des étudiants et de jeunes cadres d'entreprises très dynamiques. Ils appuient le Centre par l'organisation d'ateliers d'animation et de formation (théâtre, graphisme, chants, jeux etc.). Ils se distinguent aussi dans l'organisation de l'arbre de Noël annuel et des fois aussi par l'appui à la recherche de moyens matériels financiers.

### **4.3. La structure organisationnelle**

Il s'agit ici de présenter l'organisation de l'Empire des enfants ainsi que son organigramme.

#### ***4.3.1. Organisation de l'Empire des enfants***

Le Centre est organisé en termes de service. Ces services sont :

- a) le service action social qui a pour mission :
- ✓ accueil, écoute et admission des pensionnaires ;
  - ✓ enquêtes sociales et entretien ;
  - ✓ tenues des dossiers des pensionnaires ;
  - ✓ organisation de l'internat ;
  - ✓ restauration, couverture médicale, habillement ;
  - ✓ suivi psychosocial ;
  - ✓ relation avec les institutions sociales et juridiques,
  - ✓ animation et formation ;
  - ✓ médiation familiale et retour en famille ;
  - ✓ encadrement des stagiaires et bénévoles.
- b) le service animation et formation qui a pour mission de réaliser les différentes activités qui pourront aider les enfants. Ces activités permettent aux enfants d'avoir une connaissance dans un métier puisque la majorité de ces enfants ne sont pas aller à l'école. Comme activités nous pouvons citer :

### ❖ Les Activités Techniques Manuelles Et Artistique (ATM)

Les ATM sont des activités faites à la main et qui contribuent beaucoup au développement de la personnalité de l'enfant. Ces activités permettent d'affiner l'adresse, l'habileté manuelle et la coordination du mouvement, la maîtrise du geste.

- ✓ atelier artisanat de récupération : L'atelier d'artisanat de récupération est l'une des activités phares de réinsertion professionnelle du Centre. Activité de professionnalisation, l'atelier d'artisanat de récupération est un subtil mélange d'artisanat urbain, de maroquinerie et de cordonnerie ;
- ✓ confection, création et initiation des enfants au bricolage, récupération de matériels ;
- ✓ coloriage et soufflage sur tissu, t-shirt et fresque ;
- ✓ bracelets brésiliens et bracelet en perle ;
- ✓ atelier peinture et découpage-collage ;
- ✓ figurines animales en perles ;
- ✓ tableau en sable ou en perles ;
- ✓ pate à sel et modelage.

### ❖ Environnement et citoyenneté

Pour que l'enfant soit un citoyen capable de participer activement à la transformation positive de sa société, la préoccupation majeure de tout éducateur devrait être de lui inculquer un certain nombre de bons comportements.

L'objectif est d'éduquer l'enfant au respect du bien collectif, l'éveil de la conscience citoyenne, la facilitation de son intégration dans la communauté par l'acquisition de bonnes habitudes. Les sous domaines utilisés sont la morale, l'éducation civique, l'éducation environnementale et l'éducation sanitaire et hygiène.

### ❖ Education Musicale et Chants

C'est un domaine d'activité qui regroupe le chant, la poésie, la danse, les comptines et l'apprentissage par les instruments.

- ✓ le chant : le chant est pratiqué presque tout les jours car il constitue un support pour d'autres activités comme le civisme et la morale par exemple. Il est associé

à la danse et aux comptines. Il a permis de développer chez l'enfant les perceptions auditives et l'émotion musicale ;

- ✓ la danse : la danse est associée à la musique et aux chants. Elle entre dans le cadre du développement psychomotrice de l'enfant et participe à canaliser les mouvements.

#### ❖ Sortie et Découverte

Ce domaine d'activité comprend les activités suivantes : excursion, promenade, visite et gouter partagé. Ces activités sont très importantes dans un Centre. Elles permettent de rompre avec la vie monotone dans l'enceinte du Centre et de découvrir un milieu étranger. Ces activités favorisent la détente. L'équipe d'encadrement a prévu pour les enfants deux promenades par semaine et une sortie mensuelle au « Monaco plage ».

#### ❖ Activités Physique Sportive (APS)

Ces activités favorisent le développement des aptitudes physiques. Ces activités sont :

- ✓ le taekwondo ;
- ✓ le tennis de table ;
- ✓ la natation ;
- ✓ le basket ;
- ✓ le football et le cirque.

Rappelons que ce service n'est pas bien développé par le Centre donc les personnes de ce services dépendent directement du responsable de l'action sociale.

c) le service administratif et financier qui a pour mission :

- ✓ la gestion et le suivi du courrier ;
- ✓ l'appui et l'assistance à la Présidente dans sa mission ;
- ✓ la rédaction des actes (contrats, conventions, protocoles) engageant l'association ;
- ✓ l'archivage des documents administratifs ;
- ✓ les démarches administratives ;
- ✓ la tenue des états comptables ;
- ✓ la recherche de partenaires financiers et bailleurs ;

- ✓ les relations avec les partenaires ;
- ✓ la gestion du personnel ;
- ✓ l'exécution des dépenses ordonnées par la Président ;
- ✓ la maintenance du matériel, l'entretien et l'équipement du Centre.

#### ***4.3.2. Organigramme de l'Empire des enfants***

L'organigramme du Centre a eu des modifications au fur et mesure que le Centre grandit. Au début, le Centre était composé de trois (3) personnes. C'est après un audit effectué par le Cabinet SHOW ME Consulting que le Centre s'est réorganisé et s'est doté d'un organigramme précisant le poste et place de chaque personne dans l'association. Le Centre a effectué des modifications dans l'année 2012, et ceci donne un nouvel organigramme présenté à l'annexe n° 1.

Ce chapitre nous a permis d'avoir un aperçu sur le Centre d'accueil Empire des Enfants. Nous avons parlé de ses pensionnaires, sa mission, son administration, ses partenaires et les différents services du Centre. Toutes ces informations recueillies nous permettront de faire notre analyse de la performance du Centre sans difficulté dans le chapitre suivant.

## **CHAPITRE 5 : PRESENTATION DU CADRE D'EVALUATION DE L'EMPIRE DES ENFANTS**

Dans le chapitre précédent nous avons abordé la présentation générale du Centre qui nous a permis de connaître son mode de fonctionnement. Après la prise de connaissance du Centre, nous allons évaluer sa performance. Cette évaluation se fera à base des déterminants précités dans le chapitre 2.

Nous allons présentés les déterminants de chaque dimension.

- En ce qui concerne la dimension institutionnelle nous verrons comment une association reste légitime vis-à-vis de son environnement et la mise en place de mécanismes d'autorégulation.
- Pour la dimension organisationnelle la recherche se fera sur le professionnalisme du Centre c'est-à-dire voir si elle dispose d'un CA, AG, d'un bureau exécutif etc.
- La dimension sociale quant à elle se fera sur la base d'une analyse de l'environnement social du Centre afin de connaître son impact dans la société Sénégalaise.

Le tableau qui suit récapitule nos propositions de recherche :

### **Tableau 2 : Récapitulatif des propositions de recherche**

Propositions	Dimension clés	Parties prenantes	Types d'information à recueillir
Lorsqu'une Association connaît et respecte les lois, elle est légitime.	Légitimité Cadre légal	Etat	Est-ce que l'association respecte les institutions légales ?
Lorsqu'une Association connaît et respecte les normes générales de comportement de la communauté, elle est légitime.	Légitimité Culture Croyances communes	Reste de la Société	Est-ce que l'association respecte les institutions sociales ?
Lorsqu'une Association respecte les fondements de l'économie solidaire, elle est performante.	Vocation d'utilité sociale Économie Solidaire	Communauté Bénéficiaires	Est-ce que l'Association contribue à mettre en place une nouvelle façon de faire plus juste ?
Lorsqu'une Association adopte un processus de décision démocratique, elle est performante.	Gestion participative	Employés Bénévoles Partenaires Bénéficiaires	Est-ce que l'Association est capable de trouver une réponse qui satisfasse les attentes de toutes les parties prenantes ?
Lorsqu'une Association arrive à renforcer les capacités des populations ciblées, elle est performante.	Impact Empowerment Efficacité	Bénéficiaires	Évaluation de l'impact de l'Association.
Lorsqu'une Association arrive à établir la communication avec ses bénéficiaires, elle est performante.	Proximité avec les bénéficiaires Communication Sensibilisation	Bénéficiaires	L'Association est-elle capable de sensibiliser les cibles sur les enjeux qui les intéressent ? L'Association est-elle à l'écoute de ses bénéficiaires ?

Tableau 1 : Récapitulatif des propositions de recherche (suite et fin)

Propositions	Dimension clés	Parties prenantes	Types d'information à recueillir
Lorsqu'une Association dispose d'une structure organisationnelle formelle, elle est performante.	Structure organisationnelle Professionnalisation	Employés Bénévoles	S'informer sur le degré de professionnalisation de l'Association.
Lorsqu'une Association est gérée par des managers professionnels, elle est performante.	Professionnalisation	Managers	Est-ce que l'association est bien gérée ?
Lorsqu'une Association a une mission et des méthodes d'intervention stables, elle est performante.	Stratégie	Manager Employés Bénévoles	Est-ce que les activités de l'Association sont cohérentes avec ses orientations à long terme ?
Lorsqu'une Association tire des leçons de ses expériences passées, elle est performante.	Apprentissage organisationnel Gestion de la connaissance	Managers Employés Bénévoles	Comment les expériences passées influencent-elles la mise en œuvre de nouveaux programmes ou les orientations de l'Association ?
Lorsqu'une Association met en place des dispositifs de contrôle formels, elle est performante.	Bonne gouvernance (Transparence, Imputabilité, audits etc.)	CA Managers	L'Association applique-t-elle des principes de bonne gouvernance ? Comment les organes de gouvernance exercent le contrôle sur la gestion ?
Lorsqu'une Association peut être rendue responsable de ses actions, elle est performante.	Imputabilité	Bénéficiaires État, bailleurs	Est-ce que l'Association peut être sanctionnée en cas d'échec ?

Source : TCHEPANNOU Nadine, 2010, Trois perspectives de la performance des ONG : le cas du Cameroun, HEC Montréal, P. 222.

## 5.1. Dimension institutionnelle

Dans cette section, nous verrons comment une association reste légitime vis-à-vis de son environnement et le changement institutionnel.

### 5.1.1. Rester légitime vis-à-vis de son environnement

Il est nécessaire pour le Centre d'être légitime vis-à-vis des parties prenantes car cette légitimité sert à s'assurer qu'il maîtrise son environnement en vue de fournir une réponse adaptée aux besoins locaux. Nous avons décomposé la légitimité en trois sous-propositions qui renvoient à des types de légitimités différentes : la proposition 1, fait référence à la légitimité vis-à-vis des institutions politiques, la suivante à la légitimité envers les partenaires pour le développement et au respect des normes de son industrie. La dernière met l'accent sur la légitimité vis-à-vis des populations cibles.

Nous avons récapitulé les sources de légitimité selon les parties prenantes dans le tableau qui suit :

**Tableau 3 : Sources de légitimité selon les parties prenantes du Centre**

Parties Prenantes	Observations (Sources de légitimité)
Etat régulateur	Le Centre est fondé, entre les adhérents, comme une association sénégalaise apolitique, non confessionnelle et à but non lucratif, régie par la législation sénégalaise, et ayant pour titre : Empire Des Enfants.
Bailleurs	Le bailleur principal du Centre est Mme Valérie SCHLUMBERGER. Les autres n'interviennent que en cas de besoin c'est-à-dire lors de la réalisation d'un programme ou activité.
Bénéficiaires	Le Centre dispose d'un internat qui accueil 30 enfants. Des programmes d'activités ont été établit par la direction dans le but d'épanouir les enfants pendant leur séjour. Ces programmes ont pour objectifs d'aider les enfants à s'en sortir dès leur arrivé chez eux (dans le domaine académique et professionnel).

Membres (Volontaires, employés, partenaires)	Les membres sont composés des bénévoles, des stagiaires, des partenaires et des employés. Il existe plusieurs nationalités et religions uni pour une même cause. Les charges du personnel est sous la responsabilité du Centre et des partenaires financiers. En ce qui concerne les programmes ou activités tous les membres sont concernés.
Communauté	Depuis sa création, le Centre a su se doté d'une légitimité au près de la population (la communauté sénégalaise ainsi que étrangère). Il a su faire comprendre à la population que le phénomène est réel et qu'il faut trouver des solutions.

Source : Turbide (2005) et Zimet (2006)

### ***5.1.2. Le changement institutionnel : la mise en place de mécanismes d'autorégulation***

Nous avons envisagé la possibilité que le Centre puisse influencer les institutions de façon durable. Pour cela, Il va agir autant sur les individus que sur les institutions formelles pour engager le processus de changement institutionnel. Alors que le premier cas de figure sera abordé lorsque nous parlerons de la dimension d'utilité sociale, nous allons maintenant discuter du cas où le Centre va tenter d'agir sur les institutions formelles. En l'absence de critères d'évaluation formels, Gugerty (2008), tout comme Moore et Stewart (1998), constate que les associations ont recours à des mécanismes d'autorégulation pour pallier au manque de structuration. En l'absence de critères d'évaluation formels, les associations sont alors capables d'envoyer des signaux à leurs supporters pour les aider à juger de leur performance en utilisant trois types de mécanismes d'autorégulation.

- les ordres professionnels ;
- les clubs de volontaires ;
- les organisations faitières.

## 5.2. Dimension organisationnelle

Nous allons répondre à la critique selon laquelle, le Centre manque de professionnalisme, qu'il s'agisse de sa structure formelle que de son mode fonctionnement. On veut s'assurer que l'organisation a engagé un personnel dirigeant compétent, capable de mettre en œuvre une stratégie efficace et qui respecte les valeurs profondes de l'association.

Il s'agit ici de s'assurer que l'organisation respecte ses engagements moraux vis-à-vis de la société. On suggère que l'association peut baser son avantage compétitif sur l'accumulation de connaissances et le développement de son expertise.

Nous avons pu élaborer un tableau qui résume les éléments qui permettent d'accroître la performance organisationnelle :

**Tableau 4 : Déterminant de la performance organisationnelle du Centre**

	Critères de performance	Observations
Gouvernance	Conseil d'Administration (CA) effectif	Le Centre s'est doté d'un Conseil d'Administration (CA) depuis 1 an qui est composé de onze membres élus pour trois années par l'Assemblée Générale. Le CA veille au bon fonctionnement des activités et la réalisation des objectifs du Centre.
	Exécutif effectif	Le Centre s'est doté d'un bureau exécutif dont la mission est de mener à bien les activités du Centre et la réalisation des objectives. Le bureau est sous le contrôle du CA.
Stratégies	Construction d'une image de marque	Le Centre a créé une image à travers les médias (radio et chaînes de télé). Il s'est doté d'un site web cette année où il passe s'est communiqué et avis.  Il sensibilise également la population grâce à son réseau composé de connaissance du quartier de Médina, des collaborateurs et la famille.

	<p>Gestion des ressources humaines</p>	<p>Le Centre est beaucoup plus composé de volontaire de divers horizons que d'employé. Les frais du personnel sont gérés par le Centre et les partenaires financiers.</p>
	<p>Performance financières</p>	<p>Les fonds recueillis par l'association servent à couvrir leurs frais de fonctionnement (achat de matériel, rémunération des employés, restauration etc.) et à offrir des services gratuitement à leurs membres. On distingue trois sources de financement que nous allons présenter par ordre d'importance :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>premièrement</b>, il y a les subventions provenant des bailleurs de fonds. Mais le Centre envisage de signer des contrats de financement avec des bailleurs de fonds principaux. Ces derniers vont s'engager à leur accorder des fonds sur plusieurs années avec possibilité de renouvellement et de renégociation des engagements ;</li> <li>• <b>deuxièmement</b>, il y a les dons en nature (riz, sucre, l'huile, la farine etc.) et en numéraire (argent) des particuliers ou organismes. Mais le Centre fonctionne beaucoup plus avec les dons en nature;</li> <li>• <b>enfin</b>, l'association a aussi la capacité de s'autofinancer grâce aux revenus provenant de la vente des produits fabriqués en son sein (les sacs en cuir, les colliers faits en perle etc.).</li> </ul>
<p>Cohérence avec les valeurs</p>	<p>Insertion sociale</p>	<p>Le Centre assure l'insertion sociale de ses pensionnaires à travers diverses programmes et activités. Il enseigne à ses pensionnaires la morale, l'éthique, le savoir vivre, ainsi que des métiers.</p>

	Intégrité	L'intégrité est la première valeur du Centre. Il existe une transparence et confiance entre le Centre et ses partenaires financiers. Le Centre a toujours faire preuve d'honnête avec les ressources octroyée par ses partenaires (Chaque ressource est a loué a son emploi).
Suivi et évaluation		Le CA établit des mécanismes de contrôles continus du Centre afin d'assurer sa pérennité. Un audit effectué par un cabinet dans le cadre de son évaluation.

Source : Drucker (1990), Turbide (2005), Whitman (2006) et Zimet (2006).

### 5.3. Dimension sociale

Cette section portera sur la responsabilité sociale du Centre, les renforcements des capacités des bénéficiaires et l'impact sur le Centre.

#### 5.3.1. La responsabilité sociale

Nous avons voulu nous assurer qu'une association performante s'inscrit bien dans une logique solidaire. Nous mettons particulièrement l'accent sur trois principes qui nous ont semblé particulièrement importants dans le cas des associations : la vocation d'utilité sociale, l'autonomie de gestion et la gestion participative.

#### 5.3.2. Le renforcement des capacités des bénéficiaires

Ici nous avons fait référence à l'aptitude du Centre à lutter contre le phénomène des enfants de la rue et à atteindre son objectif d'empowerment (renforcement des capacités) sur ses cibles de façon qu'à long terme, ces cibles puissent prendre leur destin en main.

Nous avons pu élaborer un modèle d'évaluation de l'impact.

**Tableau 5 : Modèle d'évaluation de l'impact du Centre**

Sphère de vulnérabilité	Individu	Communauté
Economique	Connaissance d'une activité ou métier par les enfants. Les enfants suivent des activités dans le Centre qui peut avoir un impact positif sur l'économie. Il y a d'autres aussi qui vont à l'école.	Accroissement des richesses car les enfants avant de rentrer chez eux, ils ont appris ces métiers ou des activités. En famille ils peuvent l'enseigner aux autres.
Socioculturelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• visibilité de la cible dans la vie sociale ;</li> <li>• accès à l'éducation ;</li> <li>• savoir vivre en communauté.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• amélioration des conditions de vies des enfants;</li> <li>• implication dans les questions sociales ;</li> <li>• sensibilité de la population sur les dangers de la vie dans la rue.</li> </ul>
Politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sensibilité sur les droits en tant que citoyen ;</li> <li>• participation au processus de prise de décision ;</li> <li>• exercice du droit de vote.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• activisme de la population sur le phénomène ;</li> <li>• ouverture au changement ;</li> <li>• accès à l'information.</li> </ul>

Source : Nous-mêmes à partir de Leblanc Dominguez (2005)

### 5.3.3. L'impact sur le Centre

La portée des programmes de développement ne se limite pas seulement aux acteurs externes (individus et communauté), mais se fait aussi ressentir à l'intérieur du Centre. La réussite d'un programme améliore la santé économique de l'association puisque les bailleurs la perçoivent désormais comme une organisation capable d'avoir un impact positif. Ces derniers sont disposés à lui accorder un support plus important (augmentation des ressources disponibles ou

augmentation du nombre de bailleurs) et lui confier plus de projets (augmentation du nombre de projets ou de domaines d'intervention).

Ensuite, le Centre tire de l'expérience de ses programmes et développent une expertise qui le rend apte à trouver des solutions adaptées à des problèmes similaires (technique d'approche, domaine d'intervention, maîtrise des façons faire locales etc.).

Troisièmement, les changements peuvent être ressentis au niveau politique : le Centre qui a mené à bien un programme d'envergure est plus visible et crédible auprès de l'opinion publique. Non seulement il améliore son image en tant qu'agent de changement, mais il est aussi capable de réunir plus de personnes lors de campagnes de plaidoyer.

Enfin, la conduite de programmes de développement lui permet de prouver sa responsabilité sociale et de sensibiliser les partenaires, les bénéficiaires et l'opinion publique sur les valeurs mobilisatrices de l'association.

En conclusion, nous avons pu identifier le contenu et les différents indicateurs pour chacune des trois dimensions de la performance d'une association. Nous remarquons que le thème de la légitimité revient souvent. Il témoigne du lien entre la dimension institutionnelle (concept de légitimité) et organisationnelle (notion d'imputabilité).

D'autre part, nous avons mis en évidence la dimension sociale et plus particulièrement les propositions qui font référence à l'autonomie de gestion et à la gestion participative qui peuvent compléter l'aspect politique de la dimension organisationnelle (imputabilité). Effectivement, ces deux propositions peuvent être mises en lien avec la proposition de la bonne gouvernance.

Après avoir présenté les déterminants de chaque dimension, nous allons exposer les analyses et résultats obtenus de notre recherche.

## **CHAPITRE 6 : ANALYSES DES DONNEES, PRESENTATION DES RESULTATS ET LES RECOMMANDATIONS**

Après une présentation générale de l'entité, nous allons passer à l'évaluation de la performance du Centre. Dans ce chapitre on aura en premier lieu l'analyse des données accueillies dans le Centre selon les déterminants de la performance, ensuite la présentation des résultats et enfin les recommandations nécessaires qui permettront au Centre d'être plus performant.

### **6.1. Analyse des données**

Nous allons présenter dans cette section les méthodes de collecte de données qui ont été utilisé et ainsi que l'analyse des données. L'analyse des données est un processus qui permet de transformer une masse d'informations en information structurée permettant la prise de décision. Dans notre sujet, l'analyse des données nous permettra de voir si le Centre Empire des Enfants est performant.

#### **6.1.1. Méthodes de collecte de données**

Le premier outil de collecte de données a été la recherche documentaire. Ces documents sont :

- les données sur la structure et les activités du Centre ;
- les documents de communication externes;
- les documents stratégiques.

Ces données ont été utiles pour faire le portrait du Centre.

Ensuite nous avons utilisé les questionnaires que nous avons fait parvenir aux employés du Centre. Ce questionnaire est présenté à l'annexe. Son objectif était de comprendre la dimension organisationnelle du Centre (les fonctions, les responsabilités de chaque employé et le mode de fonctionnement) ainsi que de déterminer le degré de réceptivité et de mobilisation du personnel face aux changements initiés par son organisation.

Enfin nous avons fait des entretiens. Les entretiens ont eu lieu à trois niveaux, d'abord avec les employés et ensuite avec les dirigeants et enfin avec les pensionnaires. Une fois que nous

avons conduit les entrevues avec les employés, nous avons rencontré les dirigeants. Rencontrer les dirigeants après les employés a contribué à établir une relation de confiance entre le personnel et les dirigeants, de façon à faciliter la discussion sur les questions d'ordre stratégique.

Après la collecte des données en interne, une enquête a été faite afin de connaître la portée de l'impact du Centre et sa légitimité. Des questions ont été posées aux partenaires du Centre ainsi que les bénévoles extérieurs.

### *6.1.2. Analyse des données*

À partir des données recueillies, nous avons effectué plusieurs fiches-synthèse. Les premières étaient des aide-mémoires sur le contexte global et spécifique du Centre, la présentation sommaire du Centre (mission, domaines et méthode d'intervention, partenaires, taille, cibles etc.).

Puis, nous avons fait une synthèse des réponses aux questionnaires en remplaçant les réponses aux questions ouvertes par des mots clés. Enfin, nous avons résumé les entrevues en décidant quelles informations étaient pertinentes et celles qui l'étaient moins. Les informations les moins pertinentes ont été mises de côté pour référence. Nous avons effectué plusieurs relectures des synthèses de façon à en assimiler le contenu.

L'exploitation des données s'est terminée par une analyse globale. Jusqu'ici, nous avons analysé les données selon les parties prenantes (bailleurs, bénéficiaires) et selon les caractéristiques du Centre et de son personnel. Cette fois ci, nous avons comparé les réponses selon les composantes, dimensions, et domaines d'intérêt présentés dans notre modèle de d'analyse.

Après cette analyse des données, nous allons présenter les résultats obtenus. Ce dernier nous permettra de faire des recommandations qui aideront le Centre d'être plus performante.

## 6.2. Présentation des résultats

Aujourd'hui, la performance d'une association doit viser un objectif, mesurable, pour donner aux financeurs des preuves de bonne gestion. Dans cette section, nous allons aborder la performance du Centre selon les déterminants de performance déjà identifié en amont.

### 6.2.1. *Le bon fonctionnement organisationnel*

Le questionnaire sur la dimension organisationnelle (annexe n°2) nous a permis de mieux connaître le Centre. Nous allons d'abord analyser le contrôle interne du Centre.

#### ❖ Le contrôle interne du Centre

Le contrôle interne fait appel à la notion de maîtrise de ses activités compte tenu de son environnement, de ses objectifs et de ses contraintes. Il s'agit de toutes les mesures qui sont prises par l'organisation afin d'atteindre un objectif fixé, et ce, en conformité avec les règles et lois en vigueur.

Le Conseil d'Administration (CA) ou dirigeant d'une association, doit informer et communiquer à l'ensemble du personnel sa vision du contrôle interne et ses attentes par rapport à celui-ci. Cela implique que le CA doit définir sa vision et ses attentes et qu'elles soient communiquées par la mise en place de codes éthiques, de règles d'intégrité, de codes de bonne conduite ou de Règlement de travail.

Nous avons décidé d'apprécier le contrôle interne du Centre à travers un outil d'évaluation du contrôle interne élaboré par le Cabinet PriceWaterHouseCooper en 2007 : une auto-évaluation (annexe 9 : fiche d'auto-évaluation du contrôle interne). Il s'agissait pour nous de remplir la fiche d'auto-évaluation. Il en ressort de cette évaluation les points suivants :

- le Centre ne dispose pas d'un code de bonne conduite. Il n'existe que le règlement intérieur mais ce dernier ne met pas l'accent sur les valeurs à respecter et les comportements exemplaires à tenir par le personnel ;
- le personnel est informé de la stratégie et la mission du Centre. Les problèmes sont anticipés et des plans d'action sont établis lors des réunions de coordination mais ces plans ne sont jamais suivis de près par les dirigeants. Ce qui fait qu'à chaque réunion on répète la même chose à la même personne ;

- le Centre ne dispose pas d'un système d'évaluation du personnel. Ce qui fait qu'on ne connaît pas exactement la performance de son personnel ;
- Les mesures de contrôle des risques ne sont pas mises en œuvre par l'ensemble du personnel en fonction de ceux-ci. Ce qui fait que tout changement dans l'environnement interne ou externe de l'association n'entraîne pas une réévaluation des risques et des activités de contrôle ;
- il n'existe pas une procédure de recrutement formalisée. Le personnel travail sur le tas et les nouveaux employés suivent ce que font les anciens ;
- le manuel des tâches du Centre est inexploité. Les rôles et les responsabilités de chacun sont clairement définis dans le manuel mais n'est pas mise à la connaissance du personnel.

Après avoir évalué le contrôle interne du Centre, nous avons jugé nécessaire d'approfondir nos analyses en prenant cas par cas chaque élément permettant le bon fonctionnement organisationnel du Centre.

#### ❖ la gestion du Centre

Après l'appréciation du contrôle interne, nous avons fait des constats qui se résument dans le tableau ci-après :

**Tableau 6 : Tableau récapitulatif de la gestion du Centre**

<p>Conseil d'Administration (CA)</p>	<p>Le Centre depuis sa création ne disposait pas d'un CA. C'est l'année dernière qu'il s'est doté d'un CA qui se réunit au moins une fois par trimestre. Il peut également être convoqué par la présidente ou sur la demande des deux tiers (2/3) au moins de ses membres. Mais certains postes du bureau du CA ne sont pas encore occupés par des tiers.</p> <p>Le CA a un rôle à jouer dans la gestion quotidienne de l'association, puisque c'est lui qui sélectionne, supporte et évalue la performance du dirigeant. C'est vis-à-vis de lui que l'équipe de direction doit rendre des comptes de la performance de l'organisation. Pour cela, le CA doit procéder à l'évaluation de la performance de l'association. Mais cela n'est pas encore faisable puisque le Centre ne dispose pas pour le moment d'un système d'évaluation de la performance.</p>
--------------------------------------	--

Statuts	Le Centre dispose de Statuts mais qui ne sont pas mis à jour. Ces derniers présentent des lacunes au niveau de la forme et du fond.
Règlement Intérieur	Le Règlement Intérieur existe mais n'est pas mis à jour. Il y a des éléments manquants tels que la liste du bureau exécutif et la définition des responsabilités, les sanctions.

Source : Nous-mêmes à partir de l'analyse documentaire

### ❖ la gestion des activités et programmes

**Tableau 7 : Tableau récapitulatif de la gestion des activités et programmes**

La gestion des activités	<p>Nous avons constaté qu'il y a des activités déjà existantes dans le Centre et des activités qui sont exécutées suite à la visite ou à la demande d'un tiers. Mais le Centre ne disposait pas d'un coordonnateur.</p> <p>Dans le but de mieux gérer ses activités, le Centre a recruté un coordonnateur qui, cependant, est en phase de test pour le moment. Ce dernier ne dispose pas encore d'outils nécessaires pour mieux exécuter ces tâches.</p>
La gestion des programmes	<p>C'est le constat des dangers auxquels les enfants font face qui a amené le Centre à concevoir des programmes visant à améliorer les conditions de vie des enfants. Le processus de gestion des programmes se décline comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le point de départ est une réflexion sur un problème et la recherche de solutions pour y remédier ;</li> <li>• ensuite vient une phase expérimentale pendant laquelle les solutions théoriques sont testées avant d'être conduites à plus grande échelle ;</li> <li>• enfin, l'approche par recherche-action qui semble être privilégiée dans la lutte contre les enfants de rue qui est appliquée.</li> </ul>
Le renforcement de la transparence dans la gestion	<p>Deux types de problèmes sont rattachés au manque de transparence dans la gestion du Centre.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le premier est un problème de capitalisation du savoir qui est lié à la faible structuration de l'industrie des organisations. Il est difficile d'avoir accès aux données statistiques et aux études qui</li> </ul>

	<p>ont été menées dans le secteur et par le Centre, car ce dernier ne centralise pas les données disponibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le second consiste à la réussite du Centre à sensibiliser le public sur les problématiques auxquelles il s'attaque, mais il peine à établir une communication dans les deux sens. Effectivement, il accumule l'information venant de l'extérieur (commentaires des cibles, exigences des bailleurs etc.) mais ne rend pas toujours compte de l'avancée et des résultats de ses activités.</li> </ul> <p>L'échange d'informations se fait le plus souvent sur une base privée et contractuelle (entre le Centre et les partenaires), mais le partage d'informations avec le grand public n'est pas encore systématique.</p>
<p>La stratégie marketing</p>	<p>l'association passe par cette stratégie pour se construire une image de marque, c'est-à-dire se créer une bonne réputation et gagner en visibilité. En général, le public a tendance à être plus réceptif aux messages des organisations reconnues pour leur expertise.</p> <p>C'est le cas du Centre qui dispose d'une couverture médiatique efficace. Il dispose d'une cellule d'appui composé des jeunes de diverses associations d'étudiants qui l'aide dans la réalisation de certaines de ces activités.</p> <p>Mais malheureusement, cette cellule n'exerce pas convenablement sa fonction du fait que les membres sont des étudiants et des professionnels qui n'ont pas assez de temps.</p> <p>Pour le moment, le site web du Centre ne reflète pas assez l'image de ce dernier d'autant plus qu'il manque des informations sur le site.</p>

Source : Nous-mêmes à partir des questionnaires et entretiens

## ❖ la gestion des ressources financières et humaines

### → La gestion des ressources financières

Au niveau de la gestion des ressources financières, deux constats sont faits :

- le premier est qu'il semble y avoir une relation positive entre l'existence de partenariats financiers, le volume et la stabilité des subventions reçues ;
- le deuxième est que l'accès aux financements reste l'une des préoccupations principales de l'association puisque pour assurer la continuité de ses opérations, il doit au moins être capable de couvrir ces frais opérationnels.

Le budget est une prévision chiffrée et monétaire pour l'année à venir. Il s'articule en général avec un plan stratégique qui donne la direction que doit prendre l'organisation. Il correspond également à une autorisation de dépense approuvée par la tutelle. Sa négociation est un moment essentiel et l'objectif de l'association est de ne pas le dépasser en terme de dépenses. Le budget du Centre se limite uniquement aux dépenses car ce dernier ne connaît pas la subvention en argent qu'il recevra au cours de l'année (il dépend beaucoup plus des dons en nature). Cette incertitude fait que le Centre est limité dans la réalisation de ses activités. Il ne réalise d'activité que si un bailleur de fonds manifeste sa volonté de financer cette activité.

### → La gestion des ressources humaines

Le Centre compte trois types de personnel (les bénévoles, les employés, les stagiaires). La majorité de son personnel est constituée d'employés permanents. Son objectif est d'attirer de la main d'œuvre qualifiée en offrant des incitatifs non-monétaires pour compenser la faible rémunération. Or, le Centre n'arrive pas à envoyer des signaux au capital humain capable de mener ses projets d'envergure, puisqu'il ne peut concurrencer avec les salaires offerts par le secteur privé.

Pour compenser, le Centre fait appel au personnel bénévole qui ne détient pas toujours les qualifications qu'il recherche et dont le taux de roulement est plus élevé que celui des employés. Il accueille également des stagiaires à la recherche de formation pratique en attendant de rentrer sur le marché du travail, ou des étudiants à la recherche de stages académiques. Nous avons découvert à travers les questionnaires (annexe n°6) que la majorité

du personnel sont jeunes et peu qualifiés. Près de la moitié des employés disposent d'une expérience antérieure dans le domaine du développement car ils ont travaillé pendant longtemps dans le Centre.

Les fonctions que le personnel occupe semblent être source de beaucoup de satisfaction et d'épanouissement ; en effet les employés trouvent leur travail intéressant et se disent satisfaits de leurs accomplissements si bien qu'ils envisagent de continuer leur carrière dans le secteur du développement. Leur expérience actuelle est pertinente compte tenu de leurs plans de carrière. Le climat de travail est aussi satisfaisant car le personnel se sent valorisé et se considère comme une valeur ajoutée pour l'organisation.

Mais le manque de motivation financière fait que certains n'accomplissent pas leur travail comme il le faut. Il y a du laisser aller étant donné que le personnel n'est pas lié à un contrat et se dit mal payé. On constate également que les employés ne sont pas liés au Centre par un contrat de travail. Donc ils ne sont enregistrés ni au niveau de la Caisse de Sécurité Sociale (CSS), ni à l'Institut de Prévoyance Retraite au Sénégal (IPRES).

Dans le souci de mieux appréhender cette performance organisationnelle, nous nous sommes intéressés aux tâches exécutées par chaque employé. A l'aide de la fiche de recensement des tâches (Annexe n°5) nous avons pu recenser les tâches de chacun ainsi que les anomalies constatées. Ceci nous a permis de savoir qui fait quoi, quand et où, et aussi de connaître les limites des tâches exécutées par chacun.

#### ❖ La comptabilité

Les systèmes comptables tiennent une place centrale dans les dispositifs de gestion associatifs. Les associations ont ainsi des obligations légales en matière de comptabilité générale. La spécificité associative vient ici de la nécessité de rendre compte, en plus du fonctionnement interne de l'association, de l'impact de son fonctionnement sur les bénéficiaires et plus largement sur l'environnement.

Le Centre à commencer récemment la tenue d'une comptabilité. Il a recruté un comptable qui est assisté par un Cabinet d'audit à titre bénévole. Mais les employés du cabinet n'étant pas disponible ne viennent pas et cela ralentit en partie le travail du comptable. Ce dernier, aussi ne maîtrisant pas bien le logiciel de comptabilité SAARI ligne 100 et certains concepts de la comptabilité fait que la production de certains documents (l'Etat de Rapprochement Bancaires, l'Etat des comptes grands livre etc.) ne sont pas fait à temps.

### **6.2.2. La portée de l'impact**

Nous avons utilisé le questionnaire sur la dimension sociale (annexe n°4) afin de mieux connaître la portée de l'impact du Centre. Au départ, l'initiative du Centre visait l'élimination du phénomène des enfants en situation de rue. Cependant, on constate que son impact va bien au-delà de cet objectif.

L'accompagnement du Centre a non seulement permis l'épanouissement des pensionnaires à plusieurs niveaux, mais il a aussi contribué au développement économique et social de la communauté Sénégalaise. La création du projet a eu des effets positifs : en effet, la population est plus consciente du phénomène et des dangers qui l'entoure ; l'Etat quant à lui pris ses responsabilités en créant des structures d'appui aux Centres.

Ceux sont les citoyens qui conduisent les enfants au Centre afin qu'on puisse les ramener chez leurs parents, ce qui ne se faisait pas à la création du projet. Des associations sont de plus en plus créées pour lutter contre ce phénomène. La population est informée et participe activement à l'éradication de ce mal.

### **6.2.3. La légitimité**

Nous nous sommes servi du questionnaire sur la dimension institutionnelle (annexe n°2) afin de mieux connaître la légitimité du Centre. Le premier mécanisme consiste à accroître la crédibilité et la légitimité du Centre auprès des parties les plus importantes, dans le but d'offrir une solution adaptée au contexte et d'apporter celle attendue. Le Centre doit déceler des opportunités (ou domaines d'intervention) en identifiant les besoins réels de ses cibles. La proximité avec les bénéficiaires a un rôle crucial, autant dans la formulation des besoins que dans le choix des méthodes d'intervention les mieux adaptées.

Le recrutement de la main-d'œuvre locale et la médiation sont des exemples de moyens auxquels auront recours le Centre pour se rapprocher de sa cible et lui offrir des services de proximité. Le facteur temps est aussi important puisque c'est avec lui que les relations de confiance se créent et, d'autre part que l'expérience s'enrichit.

Par ailleurs, il existe une relation positive entre la qualité de la solution apportée et la légitimité du Centre car plus la solution correspond aux besoins, plus l'action est acceptée (par les cibles et par l'État). C'est aussi lorsque la solution a le plus d'impact que les bailleurs

accordent plus de légitimité aux organismes prestataires. En effet, il existe une relation entre la qualité de la solution et l'efficacité du Centre car plus la solution est adaptée, plus l'action est effective et donc plus grand est l'impact du Centre. Ceci permet de faire le lien entre la légitimité et la performance du Centre.

Une association légitime est celle qui s'impose des contraintes et des opportunités de son environnement. Même si la mission du Centre est d'amorcer un changement des comportements des parents envers les enfants, il est tenu de respecter les lois et les normes de bon fonctionnement préétablies pour être crédible. Nous constatons que ce sont les organismes qui se sont pliées aux exigences prévues par la loi et qui sont les plus légitimes aux yeux de l'Etat. Le degré de légitimité est cependant différent, selon que l'organisme ait obtenu le statut d'association ou d'ONG.

Après avoir présenté les résultats, nous allons proposer des recommandations qui permettront au Centre d'améliorer sa performance.

### **6.3. Les recommandations**

Au final, nous nous sommes rendu compte que certaines propositions que nous n'avons pas pu totalement vérifier de façon empirique ont aidé à identifier des axes d'amélioration pour permettre au Centre d'être plus performant. Sur le terrain, nous avons été témoins d'un certain nombre de champs d'amélioration que tout organisme de lutte contre le phénomène des enfants gagnerait à considérer. Voici les recommandations que nous adressons au Centre :

#### ***6.3.1. Recommandation 1 : Le développement de l'autofinancement***

Nous proposons au Centre de développer sa capacité d'autofinancement. Un des critères d'allocation de l'aide que le bailleur multilatéral utilise est la vérification que l'association qui sollicite ses services a la capacité de se préfinancer, et de continuer à dispenser des services une fois que le bailleur s'est retiré. Beaucoup d'organisations identifient l'insuffisance de ressources financières comme un obstacle à la poursuite de leurs objectifs.

En général, elles dénoncent les critères discriminants d'allocation de l'aide, la difficulté d'accès aux financements ou tout simplement le manque de fonds destinés à leurs domaines d'intervention.

Pour cela, le Centre devrait mieux développer sa capacité d'autofinancement pour devenir indépendant vis-à-vis de ces bailleurs de fonds et limiter l'incertitude de l'aide internationale. Rappelons que la stratégie d'autofinancement est tout à fait adaptée pour générer suffisamment de revenus en faveur de meilleures conditions salariales au personnel, en accord avec la stratégie de rétention de ressources humaines qualifiées. Cependant, le développement de la capacité d'autofinancement doit se faire de façon à ne pas aller à l'encontre du statut « à but-non lucratif » de l'association, il ne doit pas non plus détourner son attention de sa vocation d'utilité sociale.

### **6.3.2. Recommandation 2 : La gestion du Centre**

#### **❖ les faiblesses au niveau de la gestion**

Au niveau de la gestion du Centre, nous proposons au Centre d'être plus professionnel. Lors de notre recherche nous avons constaté que le Centre disposait des documents qui n'ont pas été mis à jour depuis plusieurs années : c'est le cas du manuel des tâches depuis 2009. Par conséquent, il y a un manque de coordination et de compréhension au niveau des tâches qui revient à chaque fois.

Le Centre accueille des bénévoles mais procède à une évaluation informelle de ces derniers c'est-à-dire une évaluation standardisée. Les bénévoles sont là comme support au Centre ; par conséquent, une évaluation formelle de ces derniers permettra au Centre de connaître l'apport de ces dernières dans sa performance. On constate également que le personnel est peu qualifié, donc il serait nécessaire pour le Centre de former son personnel s'il veut être plus compétitif.

#### **❖ L'amélioration au niveau de la gestion**

La gestion participative doit être renforcée et élargie à la conception et à l'évaluation des programmes. Beaucoup de projets sont encore à l'état de conception par les bailleurs ou la direction du Centre. La recherche-action ne suffit pas à elle seule à impliquer les

bénéficiaires. Les indicateurs d'évaluation d'impact doivent être le produit d'un consensus auquel toutes les parties prenantes ont pris part. Toujours en ce qui concerne l'aspect politique de la performance, le Centre doit être sensibilisé sur l'importance et le rôle de son organe de gouvernance. Un organe de gouvernance qui remplit son rôle limite considérablement les risques de dérives et permet de tenir compte des attentes des parties prenantes très tôt dans le processus de décision.

Le Centre évolue dans un environnement où les institutions sont défaillantes. Il doit apprendre à faire avec un cadre qui ne lui est pas toujours favorable ; c'est pourquoi, il doit développer des mécanismes pour limiter les effets de cette incertitude et cette dépendance vis-à-vis de son environnement afin de pouvoir avoir un impact sur ses bénéficiaires.

Le Centre aura bientôt dix ans en 2013, il est arrivé à un niveau où la performance doit être au cœur de ses préoccupations. Il lui serait important que son CA se dote d'un système de suivi et d'évaluation. Cela fait maintenant 5 ans que le Centre a été audité, il revient au CA de procéder à un nouvel audit du Centre afin d'avoir une vue sur les différents progrès du Centre depuis le premier audit.

#### ❖ L'amélioration au niveau de la transparence dans la gestion

Le Centre doit publier ses rapports d'activités, ses recherches et toute autre documentation pertinente. Ceci va aussi faciliter la centralisation de données par des organismes désignés. Dans le but d'être crédible auprès des partenaires, il doit établir des rapports statistiques de son activité. Cela permettra aux bailleurs de fonds de connaître l'ampleur du phénomène des enfants de la rue au Sénégal.

#### ❖ L'amélioration au niveau du personnel

La qualité des ressources disponibles est primordiale pour une organisation qui se focalise dans un domaine qui nécessite des connaissances spécialisées. Le centre dans une optique de performance continue doit se doter des ressources disponibles et qualifiées.

Pour ce faire, il doit former son personnel et procéder à des recrutements si nécessaire. Il doit signer des contrats travail pour les employés permanents afin qu'ils puissent s'enregistrer au niveau de la Caisse de Sécurité Sociale (CSS) et de l'Institut de Prévoyance Retraite au Sénégal (IPRES).

### ❖ L'amélioration au niveau de la stratégie marketing

La gestion de la confiance passe au préalable par la gestion de l'image de l'association. L'image doit être un capital qui va se construire sur le long terme. Le Centre, pour conserver cette image doit beaucoup renforcer sa stratégie marketing. Il utilise aujourd'hui des vecteurs de plus en plus diversifiés pour transmettre leurs messages : presse, la participation à des émissions de télévision, internet etc. Mais, ces canaux de communication ne sont pas encore bien développés.

Le contenu du site web du Centre doit comporter des forums, blogs, pages web avec commentaires actifs animés non seulement par des visiteurs mais également par les instances dirigeantes du Centre. Il faut également effectuer des mises à jour régulières,

Le Centre organise des activités de plaidoyer pour sensibiliser la population mais celles-ci ne sont organisées que par des tierces personnes du Centre (association des jeunes, des sociétés etc.). Celui-ci doit intégrer ces activités dans ses programmes car c'est un moyen de communication très efficace qui lui permettra de sensibiliser un maximum de personne à moindre coût.

#### **6.3.3. Recommandation 2 : La portée de l'impact**

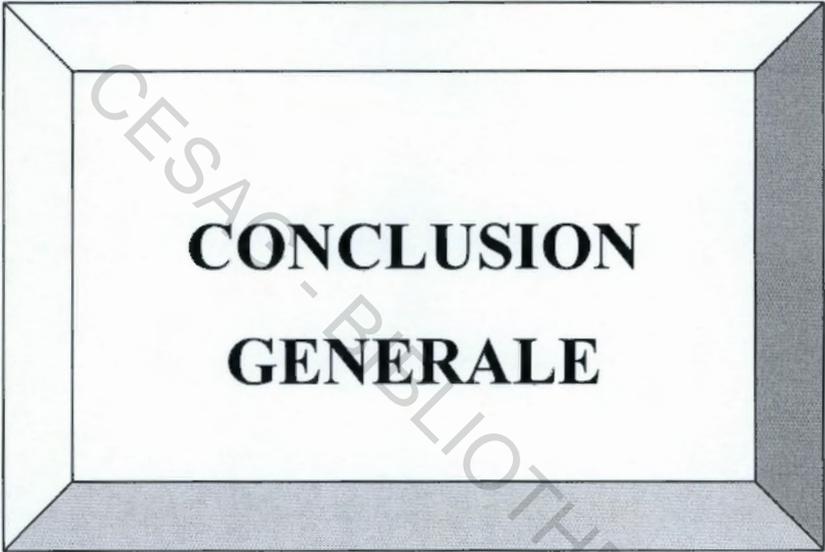
Le projet Empire des Enfants a eu un impact sur la population mais pas assez sur les pensionnaires. C'est bien pour cette raison que le Centre doit sensibiliser les parents sur le phénomène mais il faut qu'il suive ces derniers de près grâce à la mise en place d'un mécanisme de suivi. Il doit également améliorer la qualité des activités qu'il met à la disposition des pensionnaires non seulement en faisant les activités habituelles, mais en innovant par la création d'activités académiques et sociales qui serviront de base pour ces enfants qui n'ont pas reçu d'éducation.

Concernant cette partie, nous en concluons que les données recueillies sur le terrain nous ont permis de définir et de comprendre la performance du Centre. La performance d'une association est sa capacité à avoir un impact concret et durable dans le but d'améliorer les conditions de vie de sa population cible.

Cette performance repose sur le bon fonctionnement de l'organisation prestataire de services, de son degré de légitimité auprès des partenaires les plus importants, et, enfin de sa capacité à avoir un impact de grande portée.

L'association qui arrive à avoir le plus d'impact, est celle qui a adopté une approche participative tout au long de l'accompagnement de sa cible pour que ces dernières deviennent autonomes à long terme.

Malgré le fait qu'au départ son objectif était de renforcer la capacité des cibles, le Centre a été capable d'amorcer des transformations importantes dans la Société Sénégalaise. Pour y arriver, il s'est rapproché des partenaires performants et influents, et a adopté une démarche rigoureuse de type réflexion action suivi. Pour terminer, il a pu majoritairement compter sur des organes de gouvernance efficaces.



**CONCLUSION  
GENERALE**

Ce travail se proposait de réaliser l'évaluation de la performance du Centre d'Accueil Empire des Enfants. Après avoir présenté la méthodologie générale dans la première partie qui a abouti à la conception de notre modèle d'analyse, nous nous sommes attelés dans la seconde partie à l'évaluation de sa performance.

Les intérêts majeurs que nous nous sommes assignés en choisissant ce thème étaient d'une part, l'importance de la performance du Centre, surtout ses activités et d'autre part de l'impact de la non performance du Centre. Nous pensons que ces objectifs ont été atteints quoique beaucoup reste encore à faire pour une maîtrise complète de la méthodologie.

Cependant la méthodologie que nous avons utilisée par le biais de notre modèle d'analyse nous a permis d'atteindre les objectifs spécifiques que nous nous étions assignés en début du mémoire.

L'objectif de ce mémoire a été d'évaluer la performance du Centre d'accueil d'urgence Empire des Enfants. Pour pouvoir répondre à notre question de recherche, nous avons choisi de conduire une recherche exploratoire dans laquelle nous sommes allés collecter les données sur le terrain en privilégiant une approche consensuelle. Nous avons été capables de définir une association performante comme une organisation capable de proposer une solution attendue et durable à sa cible et aussi capable d'amorcer le processus d'amélioration des institutions initiales.

C'est aussi une organisation qui est apte à développer des mécanismes pour limiter les effets de l'incertitude et la dépendance vis-à-vis de son environnement dans le but de garantir la pérennité de ses activités. C'est une organisation qui est en mesure d'accompagner son cible sur une période suffisamment longue pour que cette dernière devienne autonome et soit en mesure de prendre le relai.

Nous avons aussi été en mesure d'identifier un certain nombre de déterminants pour chacune des dimensions de la performance d'une Association : la dimension organisationnelle (le bon fonctionnement de l'organisation); la dimension d'utilité sociale (l'impact) et enfin la dimension institutionnelle (la légitimité). Dans un premier temps, une Association performante est une organisation apprenante, capable de se rapprocher de ses partenaires pour avoir accès aux ressources critiques dont elle a besoin (capital humain, financier, social et savoir). Elle doit aussi mettre en place des mécanismes de contrôle efficaces dans le but d'effectuer la vigie continue de sa performance.

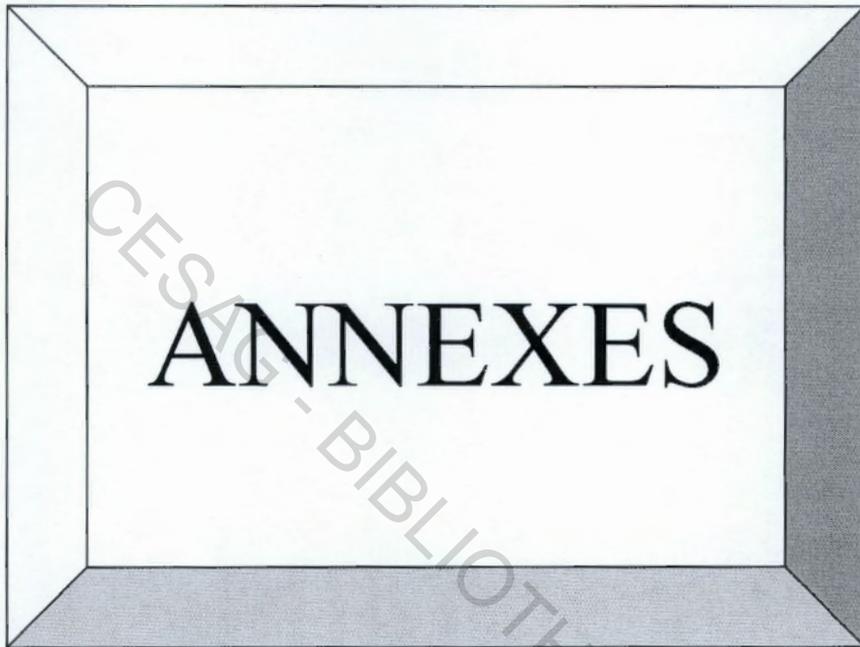
Ensuite, c'est grâce aux programmes de développement que l'association arrive à avoir un impact à la fois sur les individus en les accompagnant tout au long du processus d'empowerment et sur les institutions formelles grâce à des campagnes de plaidoyer. Le succès de ces programmes dépendra de la capacité à pouvoir concevoir une solution adaptée au contexte, qui tienne compte des besoins des parties prenantes ainsi que de la capacité à en tirer des enseignements.

Enfin, c'est en faisant preuve de transparence, en prouvant la portée de son impact que l'Association acquiert de la légitimité. Cette légitimité est importante car c'est grâce à elle que l'Association arrive à mobiliser l'opinion publique autour de ses valeurs. La légitimité aide aussi à inspirer la confiance des bailleurs de façon, et à recevoir les ressources nécessaires pour réaliser la mission de l'association. Pour finir, la légitimité augmente les chances de participation active des cibles en vue de l'appropriation de leurs capacités.

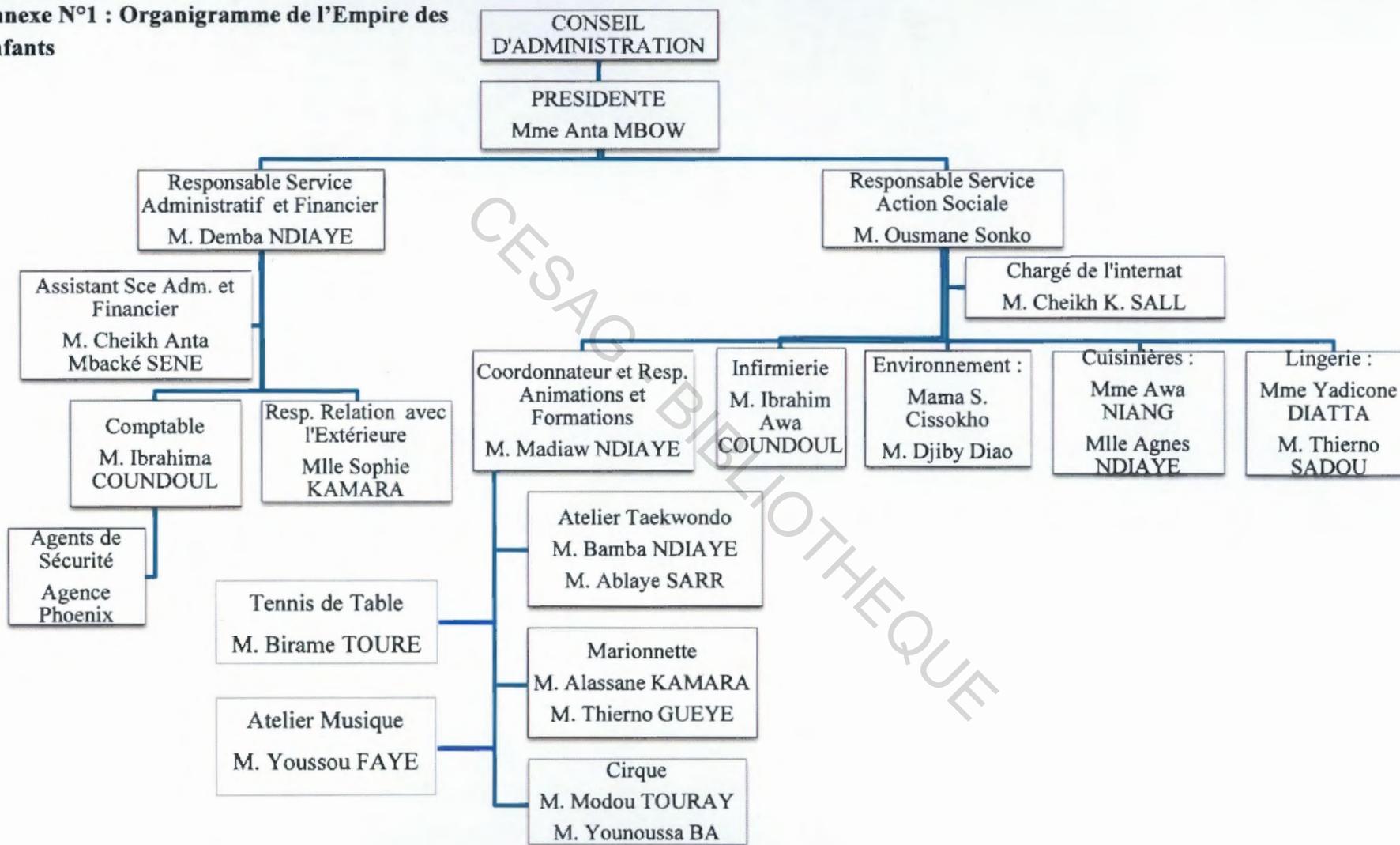
Au terme d'une analyse approfondie du Centre, on constate qu'il existe une interdépendance entre les différentes composantes et que les critères de performance semblent être rattachés au stade de développement de l'association. C'est suite à ces constats que nous concluons que la performance d'une Association est une notion dynamique et circulaire.

La performance d'une Association est une notion dynamique car elle dépend aussi du contexte. Une Association performante est capable de s'ajuster lorsqu'elle observe des changements notoires dans son environnement. Ces ajustements peuvent se faire à deux niveaux : au niveau opérationnel (lors de la gestion de programmes) ou stratégique (au niveau de l'Association dans son ensemble).

La performance d'une Association est une notion circulaire (annexe n°7) car il existe une circularité entre les trois dimensions de la performance et une certaine interdépendance entre elles.



**Annexe N°1 : Organigramme de l'Empire des Enfants**

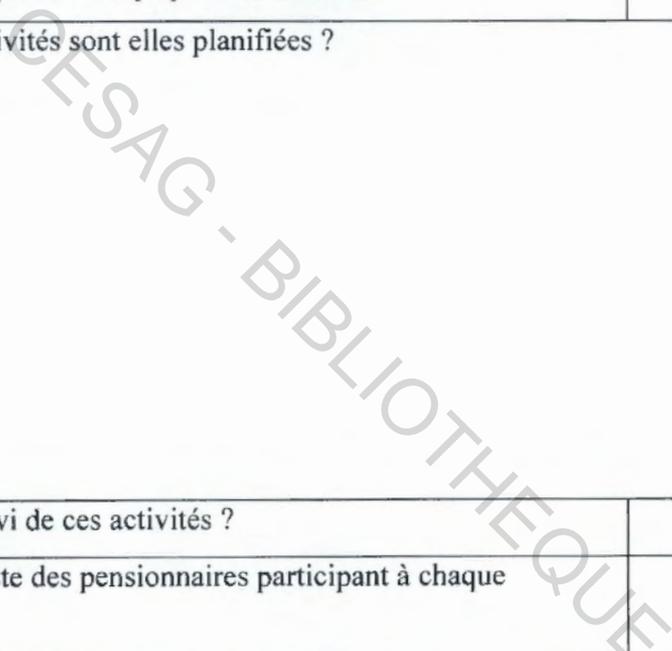


Sources : Empire des enfants, rapport d'activité 2010

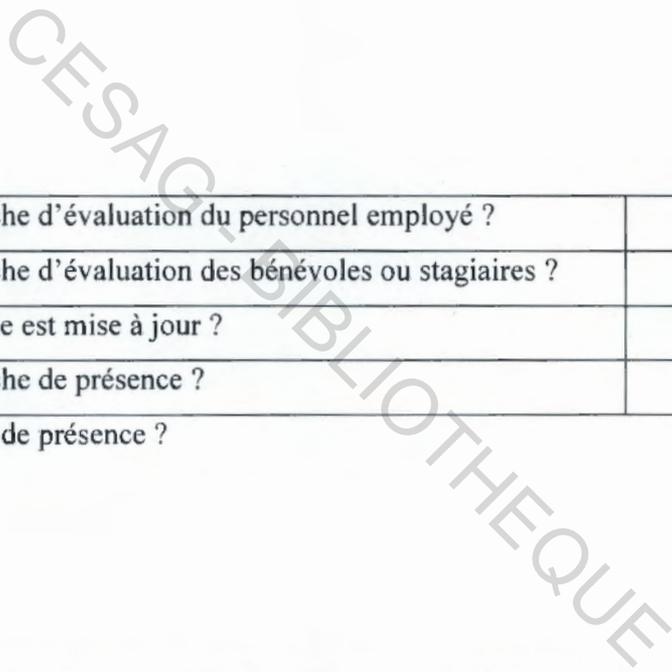
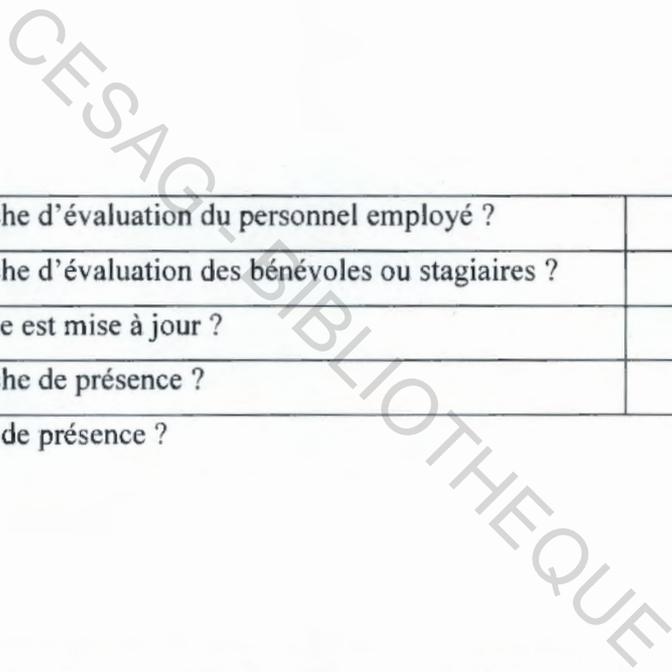
**Annexe N°2: Questionnaires sur la dimension institutionnelle**

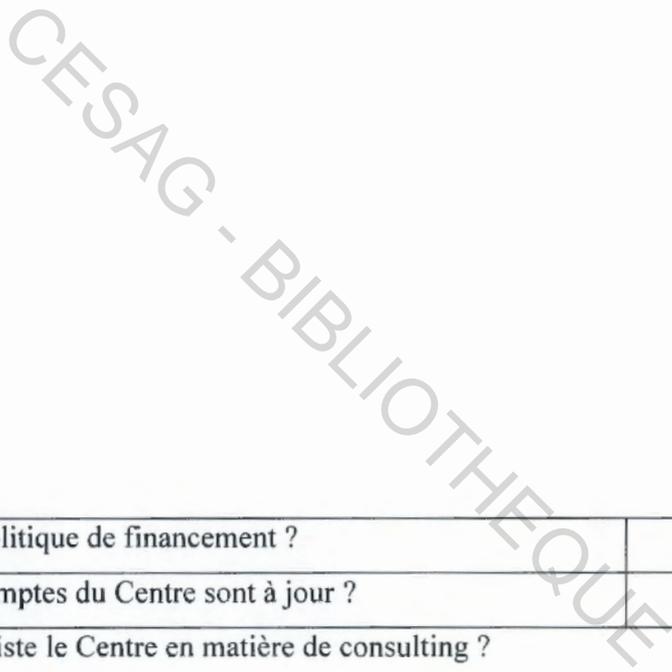
<b>Questionnaires de la dimension institutionnelle</b>			
<b>Questions</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>	<b>Oui à faire</b>
Le Centre est il doté d'un Conseil d'Administration (CA)?			
Les membres du CA sont il tous élus ?			
Le Centre est il doté d'une Assemblée Générale (AG) ?			
Existe-t-il un Statuts ?			
Le Statut est-il mise à jour ?			
Existe-t-il un Règlement intérieure ?			
Le Règlement est-il mise à jour ?			
Qui Convoque l'AG ?			
Est-ce que le Centre est règle par rapport à la loi ?			
Comment est-ce que le Centre arrive à être légitime vis-à-vis de son environnement et de la communauté ?			
Est-ce que le Centre est membre d'un groupement d'association ?			
Comment est-ce que le Centre arrive à être légitime vis-à-vis de ses partenaires ?			

**Annexe N°3: Questionnaires sur la dimension Organisationnelle**

<b>Questionnaires de la dimension organisationnelle</b>			
<b>Gestion des Activités</b>			
<b>Questions</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>	<b>Oui à faire</b>
Existe-t-il une liste des activités ?			
Existe-t-il un responsable pour chaque activité ?			
Est-ce qu'il existe des innovations au niveau des activités ?			
Existe-t-il un emploi du temps pour les activités ?			
Comment les activités sont elles planifiées ?			
			
Existe-t-il un suivi de ces activités ?			
Existe-t-il une liste des pensionnaires participant à chaque activité ?			
Existe-t-il un cahier d'activité ?			
Comment est ce que les activités nouvelles sont elles gérées ?			

<b>La gestion des programmes</b>			
Est-ce qu'il existe une liste des programmes de l'année ?			
Est-ce que ces programmes sont planifiés à l'avance ?			
Existe-t-il des programmes non planifiés ?			
Comment le Centre gère ses programmes planifiés ?			
<p style="text-align: center; opacity: 0.5; font-size: 2em; transform: rotate(-30deg);">CESAG - BIBLIOTHEQUE</p>			
Comment le Centre gère ces programmes non planifiés ?			
Les programmes sont-ils concurrent par tous ?			
Comment le Centre finance ses programmes ?			

Les programmes du Centre apportent t- ils une valeur ajouté aux enfants ?			
<b>La politique des ressources humaines</b>			
Est-ce que le Centre dispose d'un système de recrutement ?			
Comment le Centre recrute son personnel ?			
			
Existe-t-il une fiche d'évaluation du personnel employé ?			
Existe-t-il une fiche d'évaluation des bénévoles ou stagiaires ?			
Est-ce que la fiche est mise à jour ?			
Existe-t-il une fiche de présence ?			
Qui tient la fiche de présence ?			
			
Est-ce qu'il existe une planification des stagiaires ou bénévoles ?			
Quelles sont les critères de sélection des employés ?			

Est-ce que le Centre élabore un bilan social ?			
Existe-t-il une sécurité d'emplois ?			
<b>La stratégie financière</b>			
Existe-t-il un gestionnaire de la trésorerie ?			
Est-ce que le Centre élabore un budget ?			
Est-ce que le Centre a une comptabilité ?			
Quels sont les moyens de financement du Centre ?			
			
Existe-t-il une politique de financement ?			
Est-ce que les comptes du Centre sont à jour ?			
Quel Cabinet assiste le Centre en matière de consulting ?			

Qui élabore le budget du Centre ?			
Comment le budget est-il élaborer ?			
Comment est géré le financement du départ des enfants ?			
Quels sont les sources de financement des enfants scolarisés ?			

Est-ce que le Centre peut s'autofinancer ?			
Le Centre pense t-il a une politique d'autofinancement ?			
Si oui, comment ?			
<b>La stratégie marketing</b>			
Existe-t-il un responsable de la communication ?			
Quels sont les canaux de communication utilisée par le Centre ?			

Le Centre estime t-il être connu par la population ?			
Comment le Centre t-il sa couverture médiatique sur le territoire sénégalais ?			
<b>Les procédures de travail</b>			
Existe un manuel de procédures ?			
Le manuel est il à jour ?			
Les tâches sont elles exécutées selon le manuel ?			

**Annexe N°4: Questionnaires sur la dimension sociale**

Questionnaires de la dimension sociale			
Questions	OUI	NON	Oui à faire
Comment est-ce que le Centre appréhende sa situation vis-à-vis de ces partenaires ?			
<p style="text-align: center; opacity: 0.3; font-size: 2em; transform: rotate(-30deg);">CESAG BIBLIOTHEQUE</p>			
Est-ce que le Centre estime qu'il est performant ?			
Comment elle appréhende cette performance ?			
A-t-il atteint son objectif sur le plan social ?			
Les pensionnaires du Centre sont ils avertis du phénomène ?			
Les enseignements donnés aux enfants leur permettent-ils de faire face à la société ?			
Existe-t-il des programmes de sensibilisation de la population par rapport au phénomène ?			
Comment est-ce que la population appréhende la mission du Centre ?			

Le Centre est-il soutenu par la communauté ?			
Comment est-ce que le Centre compte-t-il mettre fin au phénomène des enfants de la rue ?			
CESAG - BIBLIOTHEQUE			

**Annexe n°5 : Fiche de recensement des tâches**

<b>Tâches effectué</b>	<b>Fonction</b>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe n°6 : Questionnaires personnels/bénévoles**

Dans cette section, nous vous demandons de donner votre avis général sans forcément vous référer à un projet en particulier.

1. Choisissez 5 valeurs qui sont importantes pour vous. 1 correspond à la valeur la plus importante et 5 à la moins importante.

**Valeurs Priorité**

Valeurs	Priorité
L'autorité	
La communauté	
La compassion	
L'éducation	
Le souci de l'environnement	
L'égalité	
L'équité	
La liberté	
La santé	
Les droits de l'homme	
L'indépendance	
L'innovation, la créativité	
Le savoir	
Le nationalisme	
La paix	
La diversité, la tolérance	
La responsabilité	
L'ordre social	
La solidarité	
La spiritualité	
La tradition	
La confiance	
La richesse	
Autre : _____	

3. Jusqu'à quel point votre association:

	Pas du tout	Assez	Beaucoup
Apprécie votre contribution à l'organisation	1	2	3
Crée chez vous un sentiment positif	1	2	3
Est fière de vous	1	2	3
Vous rend fier	1	2	3
Contribue à vous sentir valorisé	1	2	3
Prend à cœur votre bien être	1	2	3
Répond à vos besoins personnels	1	2	3
Contribue à vous sentir en sécurité	1	2	3
Vous donne envie de participer aux projets	1	2	3
Est transparente	1	2	3
Respectent leurs engagements	1	2	3

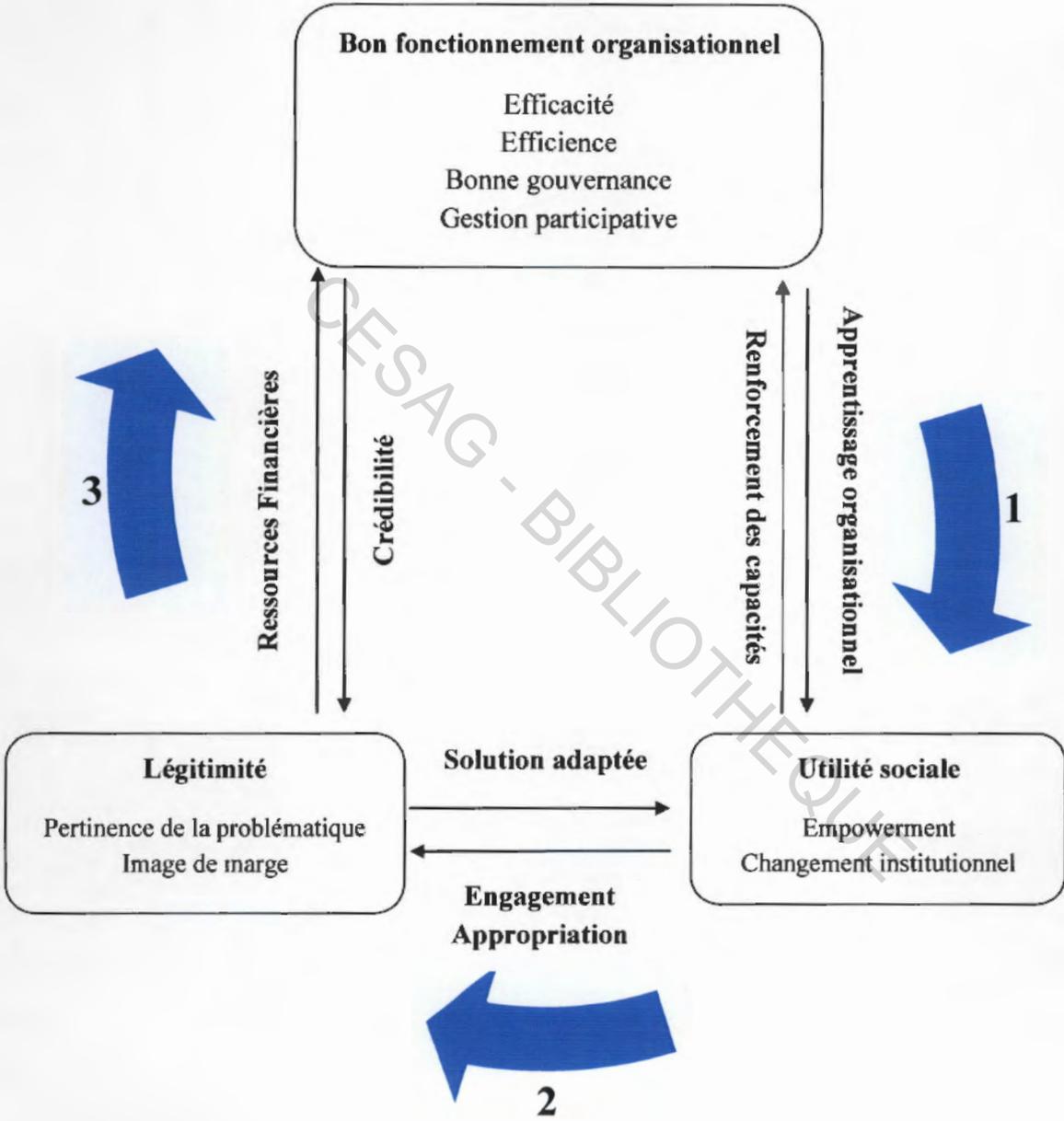
3. Jusqu'à quel point votre présidente:

	Pas du tout	Passablement	Beaucoup
Apprécie votre contribution à l'organisation	1	2	3
Crée chez vous un sentiment positif	1	2	3
Est fier de vous	1	2	3
Vous rend fier	1	2	3
Contribue à vous sentir valorisé	1	2	3
Prend à cœur votre bien être	1	2	3
Répond à vos besoins personnels	1	2	3
Contribue à vous sentir en sécurité	1	2	3
Vous donne envie de participer aux projets	1	2	3
Comprend ce que vous ressentez	1	2	3
Est franc avec vous	1	2	3
Respectent leurs engagements	1	2	3

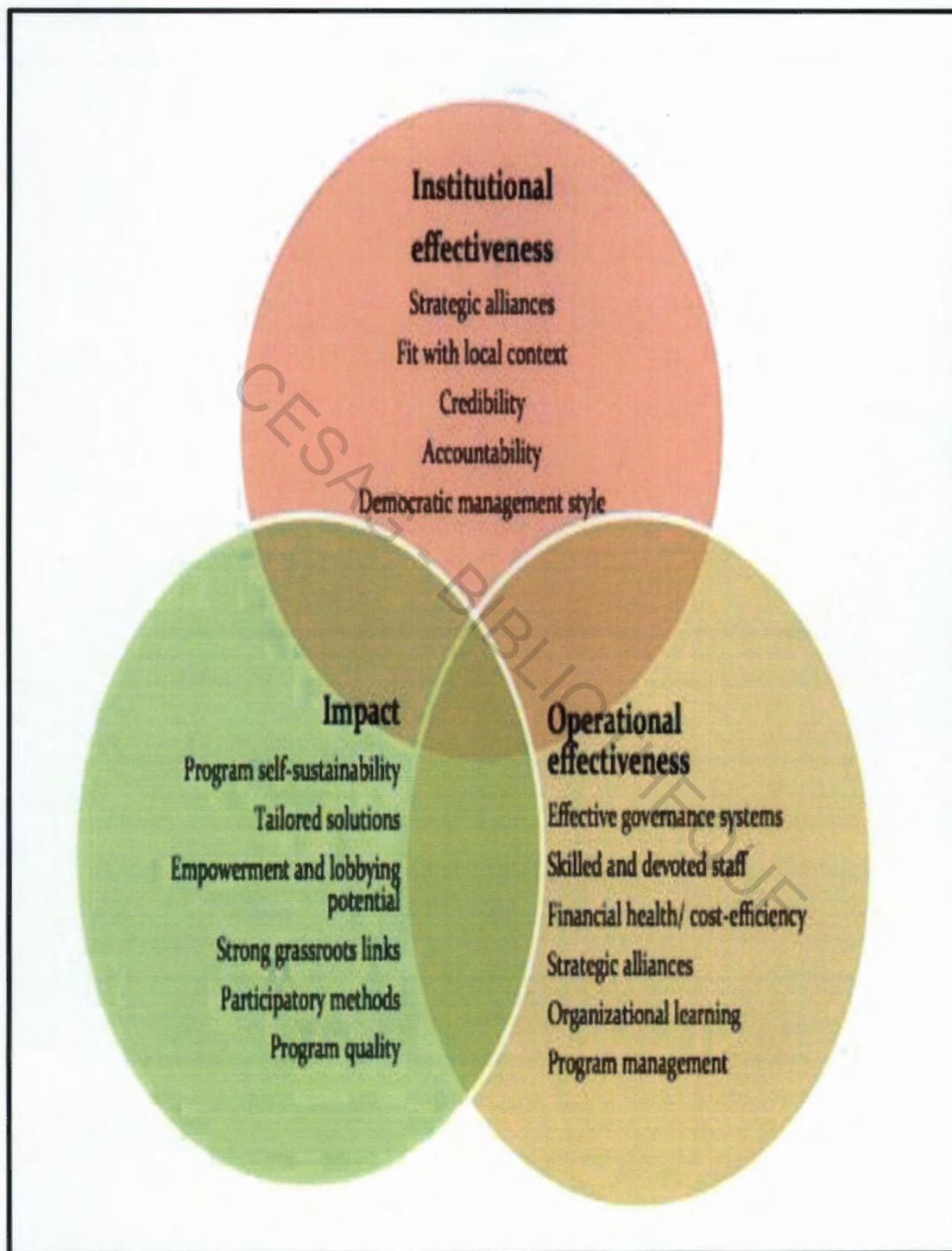
4. Jusqu'à quel point vos collègues:

	Pas du tout	Passablement	Beaucoup
Appréciant votre contribution à l'organisation	1	2	3
Créent chez vous un sentiment positif	1	2	3
Sont fiers de vous	1	2	3
Vous rendent fier	1	2	3
Contribuent à vous sentir valorisé	1	2	3
Prennent à cœur votre bien être	1	2	3
Répondent à vos besoins personnels	1	2	3
Contribuent à vous sentir en sécurité	1	2	3
Vous donnent envie de travailler avec eux sur des projets	1	2	3
Comprennent ce que vous ressentez	1	2	3
Sont francs avec vous	1	2	3
Respectent leurs engagements	1	2	3

Annexe 7 : La performance des ONG, une notion circulaire



**Annexe 8 : Efficacité des organisations à but non lucratif**



Source : Word press. Com (<http://robindebrousse.wordpress.com/2011/02/24/quest-ce-qui-fait-la-performance-des-ong/>)

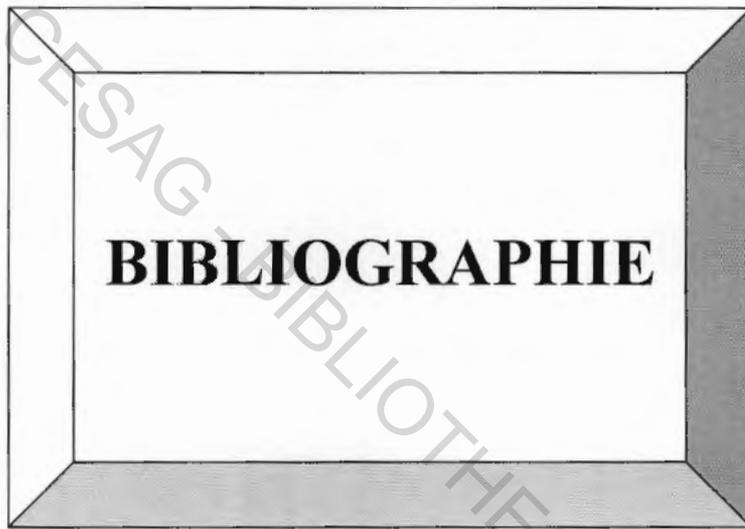
**Annexe 9 : la Fiche d'auto-évaluation du Contrôle interne**

Auto-évaluation du contrôle interne							
<p>Le questionnaire ci-dessous est destiné à évaluer l'efficacité du système de contrôle interne en place au sein de votre association. Si certaines activités ne sont pas présentes au sein de votre association, cela ne veut pas dire nécessairement qu'elles doivent être mises en place. Les dirigeants doivent estimer l'opportunité de leur mise en place en fonction de leur organisation et de son environnement. Il ne s'agit pas non plus d'une liste exhaustive de questions, mais d'une liste générique qui devrait être adaptée par chaque association.</p>							
<p>réponse 0: pas en place mais pas nécessaire/réaliste                      réponse 1: pas en place mais devrait être mis en place                      réponse 2: en place mais devrait être amélioré                      réponse 3: en place et fonctionne efficacement</p>				0	1	2	3
Environnement de contrôle							
Intégrité et éthique							
<p>Comment l'intégrité et l'éthique sont-elles encouragées au sein de votre association ?</p>							
- Les valeurs et le code de conduite du personnel particuliers à l'association existent mais de manière informelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
- Les valeurs éthiques sont formalisées et les dirigeants montrent l'exemple.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
- Les codes et valeurs sont communiqués à l'ensemble du personnel selon un programme de formation. Cela fait partie du programme de formation des personnes nouvellement recrutées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
- Le personnel s'engage à respecter les valeurs de l'association. Les comportements exemplaires sont mis en avant afin de servir de référence. Des sanctions sont prises en cas de non-conformité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Stratégie et mission							
<p>Comment votre association définit-elle sa mission et ses objectifs?</p>							
- La mission et la stratégie de l'association existent dans l'esprit des dirigeants mais ne sont pas formalisées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
- La mission et la stratégie de l'association sont formalisées. Elles sont définies en réaction aux événements.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
- La mission et la stratégie sont communiquées à l'ensemble du personnel. Certains problèmes sont anticipés et des plans d'action sont établis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
- La stratégie est traduite en plans d'actions. Des priorités sont établies en fonction de la situation actuelle et d'événements prévisibles. Les plans d'actions sont établis en conséquence.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

<p>- La mission, la stratégie et les résultats des années précédentes ainsi que l'identification des risques servent de base à la définition des objectifs. Les objectifs sont suivis.</p> <p>- Un processus formalisé de détermination et de communication des objectifs stratégiques et opérationnels est en place. Ce processus prend en compte tous les acteurs internes et externes.</p> <p>Les objectifs sont mesurables et des indicateurs de performance sont en place.</p> <p>L'adéquation entre les objectifs et le budget est analysée et l'arbitrage entre les objectifs est transparent. Les risques sont contrôlés.</p>	<table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>																			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
	<table border="1"> <tr> <td><b>0</b></td> <td><b>1</b></td> <td><b>2</b></td> <td><b>3</b></td> </tr> </table>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>																
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>																		
<b>Le recrutement</b>																					
<p>Quelles sont les procédures de recrutement en place visant à assurer l'adéquation entre les besoins et les profils afin d'atteindre les objectifs?</p> <p>- Une procédure de recrutement formalisée existe.</p> <p>- Les aptitudes de la personne nouvellement engagée sont évaluées à la fin de sa période d'essai. Une mauvaise évaluation est sanctionnée.</p> <p>- Toutes les positions clés sont remplies sur base de profils reprenant tant les compétences que les connaissances. Il y a concordance entre les profils et les compétences nécessaires.</p> <p>- Toutes les places sont remplies sur base de profils qui reflètent le niveau de connaissances et les compétences requises. Ces profils sont utilisés lors des recrutements, des formations et promotions. Toutes les sources de recrutements sont envisagées.</p>	<table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>																			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
<b>Structure organisationnelle et responsabilités</b>																					
<p>Votre association est-elle organisée de manière à responsabiliser l'ensemble du personnel quant à l'atteinte des objectifs de votre association ?</p> <p>- Les fonctions et responsabilités sont mises sous forme d'organigramme.</p> <p>- Les responsabilités sont communiquées et l'association est structurée de manière à favoriser la communication.</p> <p>- Les décideurs prennent leurs responsabilités et les délégations d'autorités sont clairement définies et respectées.</p> <p>- Les responsabilités sont communiquées via les descriptions de postes. L'organisation est centrée sur les résultats, l'atteinte des objectifs et la minimisation des risques.</p> <p>- Les descriptions de postes et profils sont adaptés par les dirigeants en fonction des besoins, la structure de l'organisation est flexible. L'allocation des postes et fonctions est également revue en fonction des besoins.</p>	<table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>																			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		

Gestion des risques et activités de contrôle				
<p>Comment les risques auxquels votre association est confrontée et les activités de contrôles sont-ils intégrés dans le processus de prise de décision pour assurer l'atteinte des objectifs de l'association ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des risques sont identifiés sans lien avec les objectifs et la mission de l'association et les activités de contrôle en place n'y sont pas liées.</li> <li>- Certains risques et les activités de contrôle associées sont liés aux objectifs et à la mission de l'association. Ces risques sont identifiés systématiquement par les dirigeants de l'association.</li> <li>- Les risques liés aux objectifs et à la mission de l'association sont identifiés, évalués et régulièrement revus par l'encadrement de l'association. Le personnel est associé et comprend l'importance de ceux-ci. Les activités de contrôle sont mises en œuvre en conséquence.</li> <li>- Les risques liés aux objectifs et à la mission de l'association sont identifiés, gérés et revus régulièrement. Les mesures de contrôle sont mises en œuvre par l'ensemble du personnel en fonction de ceux-ci et tout changement dans l'environnement interne ou externe de l'association entraîne une réévaluation des risques et des activités de contrôle.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Information et communication				
<p>Quel processus est en place pour assurer une transmission à temps de l'information pertinente et fiable?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des processus informels sont en place pour informer les dirigeants / Conseil d'Administration et le personnel de l'association.</li> <li>- Des procédures sont en place afin de communiquer convenablement aux dirigeants / Conseil d'Administration les informations à caractère financier. L'information non financière est présentée de manière ad hoc.</li> <li>- Des procédures formelles sont en place afin de veiller à ce que les dirigeants aient l'information pertinente, fiable et à temps. Des procédures formelles sont également en place pour communiquer vers le personnel et entre les unités de l'association.</li> <li>- Il existe des canaux de communication qui permettent au personnel de communiquer directement aux dirigeants toute information qui a un impact significatif sur leur travail. Les dirigeants encouragent ces comportements et cherchent à s'informer par tous les canaux possibles.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Le pilotage</b>	
<p>Quelles activités de pilotage visant à évaluer l'efficacité du contrôle interne et l'atteinte des objectifs de l'association sont mises en œuvre?</p> <p>- Des activités de pilotages relatifs aux objectifs et aux systèmes de contrôle interne sont rarement exécutées.</p> <p>- Certaines activités de pilotage sont réalisées. Elles concernent principalement les résultats financiers et budgétaires et sont principalement réalisées par le commissaire aux comptes. Le contrôle interne est évalué une fois par an par les dirigeants au moment de la réalisation des comptes annuels de l'association.</p> <p>- Il existe un pilotage des activités réalisé par les cadres de l'association et il concerne tant les aspects financiers, opérationnels que de conformité. Les déviations entre budget et réalisations sont analysées. Les systèmes de contrôle interne sont évalués régulièrement par les dirigeants et responsables des activités de l'association.</p> <p>- Il existe un pilotage des activités réalisé par les cadres de l'association qui concerne tant les aspects financiers, opérationnels que de conformité ainsi que leur lien avec les objectifs et les missions de l'association. Des explications sont cherchées pour toute variation de la performance de l'association et les leçons sont intégrées. Les systèmes de contrôle interne sont pilotés de manière continue et sont continuellement soumis à amélioration.</p>	<p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<b>Les rôles et responsabilités en matière de contrôle interne</b>	
<p>Comment les rôles et responsabilités en matière de contrôle interne sont-ils définis au sein de votre association ?</p> <p>- Les rôles et responsabilités en matière de contrôle interne sont établis et communiqués de manière informelle.</p> <p>- Les rôles et responsabilités sont formellement établis en matière de contrôle interne. Une personne clef est désignée par l'encadrement comme responsable de la mise en œuvre du contrôle interne.</p> <p>- Les rôles et responsabilités en matière de contrôle interne sont clairement établis et communiqués. Les cadres de l'association sont responsables pour la mise en œuvre du contrôle interne au sein de leurs fonctions.</p> <p>- Les rôles et responsabilités en matière de contrôle interne sont clairement établis et communiqués. L'ensemble du personnel comprend son rôle et ses responsabilités en cette matière. Ces rôles et responsabilités sont renforcés par des formations continues en la matière.</p>	<p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>



❖ Livres

1. ALAZARD Claude & al (2007), *DCG II - Contrôle de gestion - Manuel et applications*, Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, P. 752.
2. AUTISSIER David & al (2010), *L'Atlas du management*, Eyrolles, Paris, P. 538.
3. BESCOS Pierre-Laurent & al (1994), « *le management de la performance : expériences et méthodologie de mise en œuvre pour une comptabilité de gestion moderne* », Editions Comtables Malesherbes, P.287.
4. BITTON Maurice (1990), « *ECOGRAI : Méthode de conception et d'implantation de systèmes pour organisation industrielle* », P.220.
5. BRILMAN Jean (2001), *Les meilleures pratiques de management : au cœur de la performance*, 3<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, P. 472.
6. CAILLAT Alain & al (2008), *Management des entreprises : BTS première année*, Hachette technique, P. 538.
7. CHAMBAUD Véronique (2006), *Guide fiscal et social des associations*, Dunod, Paris, P.246.
8. DELMOND Marie-Hélène & al (2002), *Tableaux de bord et balances scorecard*, Groupe revue fiduciaire, Paris, P.248.
9. DHENIN Jean-François & al (2010), *Pérennisation de l'entreprise BTS assistant de Gestion PME/PMI, A6*, Casteilla, P.159.
10. DOMINGUEZ Leblanc Anouk (2005), *L'empowerment des femmes dans le cadre de la microfinance coopérative: évaluation d'impacts au Mali*, École des hautes études commerciales, P. 524
11. DRUCKER Peter (1990), *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*, New York, Collins, P. 256.
12. GIRAUD François & al (2002), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, 1<sup>ère</sup> édition, Paris, Gualino : Montchrestien, P. 269.
13. GIRAUD François & al (2008), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, 3<sup>ème</sup> édition, Gualino Editeur, Paris, P. 403.
14. HEILBRUNN Benoît (2004), *La performance, une nouvelle idéologie ?- Critique & enjeux*, 1<sup>ère</sup> édition, La Découverte, Paris, P. 276.

15. Le DUFF Robert & al (1999), *Encyclopédie de la gestion et du management*, Editions Dalloz, Paris, P. 1644.
16. LEROY Michel, LOCHARD Jean (1998), *Le tableau de bord au service de l'entreprise*, 2<sup>ième</sup> édition, Ed. d'Organisation, Paris, P.144.
17. LÖNING Hélène & al (2008), *Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques*, 3<sup>ième</sup> édition, Dunod, Paris, P.320.
18. LORINO Philippe (2003), *Méthodes et pratiques de la performance: le pilotage par les processus et les compétences*, 3<sup>ième</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris, P.552.
19. MOLHO Denis & al (2009), *Tableau de bord, outil de la performance*, Editions d'Organisation EYROLLES, France, P. 218.
20. MYKITA Patrick, TUSZYNSKI Jacques (2002), *Contrôle de gestion: prévision et gestion budgétaire, mesure et analyse de la performance : processus 8 et 9*, Editions Foucher, Paris, P.287.
21. PESQUEUX Yvon (2002), *Organisation: modèles et représentations*, Presses universitaires France, Vol 1, P.396.
22. VOYER Pierre & al (1999), *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2<sup>ième</sup> édition, Presse de l'universitaire du Quebec, P.446.
23. WHITMAN John Roswell (2006), « *Evaluating philanthropic foundations according to their social values* », *A Comparative Social values Approach*, University of Toronto (Canada), P. 404.
24. ZIMET, Joseph (2006), *Les ONG : de nouveaux acteurs pour changer le monde*, Ed. Autrement, Paris, P. 80.

#### ❖ Articles et revues

25. BOUCHARD Marie et Jean-Marc FONTAN (1998), « L'évaluation sociale à la loupe: problématique et méthodologie de l'évaluation des entreprises et organisations de l'économie sociale » lors du colloque du centre interuniversitaire de recherche, d'information et d'enseignement sur les coopératives, Congrès de l'ACFAS, Québec, Université Laval, P.17.

26. BOURGUIGNON Annick (2000), « Performance et contrôle de gestion », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica, P. 931-941.
27. BOURGUIGNON Annick (1997), Sous les pavés la plage ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance, Comptabilité, contrôle, audit, vol. 3, n° 1, P. 89-101.
28. DESCROIX Sandra, LELOUP Claire (2002), *Organiser l'évaluation d'une action de développement dans le Sud : Un guide pour les ONG du Nord*, COTA, P : 93.
29. GIARD Vincent. & al (1996), « Apport de la simulation à la conception et l'interprétation de tableaux et à la comptabilité de gestion », Comptabilité Contrôle Audit, tome 2, volume 1, mars 1996, pp. 65-84.
30. GUENEAU Marie-Christine & al (1996), *Guide méthodologique : L'évaluation, un outil au service de l'action*, Paris, P.74.
31. GUGERTY Mary Kay (2008), « The effectiveness of NGO self-regulation: theory and evidence from Africa », vol. 28, Issue : 2 (April), P. 105 - 118.
32. HANSMANN B. Henry (1980), *The Role of Nonprofit Enterprise*, vol.89, The Yale Law Journal Company, Inc. Page 835-901.
33. MOORE Mick and Sheelagh STEWART (1998), *Corporate Governance for NGOs?* vol. 8, Issue: 3, Publisher, P. 335-342.
34. Nouveau Code des Obligations Civiles et Commerciales (C.O.C.C) du Sénégal, P : 102.
35. Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) Maroc - programme PASC-INDH (2008), Association Khouribga, *Fonctionnement et organisation d'une association*, P. 24.
36. Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) 2009, *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement*, Suazion Inc, New York, NY 10017, USA.
37. SARR Fatou (2001), Rapport de synthèse : *Analyse de la situation des enfants au Sénégal*, SAVE THE CHILDREN SUEDE, P : 68.
38. VAISMAN Olivier (1999), *Le benchmarking ou étalonnage concurrentiel*, Version (1.0), P : 18.
39. TURBIDE, Johanne (2005), *La gouvernance dans les organismes à but non lucratif: mieux comprendre la pratique avant de réglementer*, *Gestion*, vol. 30 (mars), P. 55-61.

❖ Sites Internets

40. Associanet, Les différents types d'associations, [www.associanet.com/docs/type-asso.html](http://www.associanet.com/docs/type-asso.html), 10 avril 2012.
41. Bercy Colloc, Elaborer les tableaux de bord, P. 4, [www.colloc.bercy.gouv.fr/colo\\_otherfiles\\_fina\\_loca/docs\\_som/7\\_elaborer\\_des\\_tableaux\\_de\\_bord.pdf](http://www.colloc.bercy.gouv.fr/colo_otherfiles_fina_loca/docs_som/7_elaborer_des_tableaux_de_bord.pdf), 20 avril 2012.
42. JHPIEGO Corporation, Etapes dans le processus d'amélioration de la performance, [www.reproline.jhu.edu/french/6read/6pi/piproc.htm](http://www.reproline.jhu.edu/french/6read/6pi/piproc.htm), 09 juillet 2003.
43. Xibar multimédia, Enfants de la rue : Un chercheur sénégalais met à l'index le marché de l'aumône, [www.xibar.net/Enfants-de-la-rue-Un-chercheur-senegalais-met-a-l-index-le-marche-de-l-aumone\\_a23037.html](http://www.xibar.net/Enfants-de-la-rue-Un-chercheur-senegalais-met-a-l-index-le-marche-de-l-aumone_a23037.html), 10 avril 2012.

CESAG - BIBLIOTHEQUE