



DOCUMENT 7

LE PARTENARIAT

Mai 2008

TABLE DES MATIÈRES

LE PARTENARIAT	3
1. VERS UNE DÉFINITION.....	3
2. FACTEURS CONDITIONNANT LE PARTENARIAT	4
3. COMMENT CHOISIR LE BON PARTENAIRE ?.....	5
4. VERS UNE PREMIÈRE FORME DE DIAGNOSTIC.....	5
5. CRÉATION DE PARTENARIAT EFFICACE.....	6
6. MÉCANISMES DE SURVIE DU PARTENARIAT.....	6
BIBLIOGRAPHIE :	7
ANNEXE :	8
<i>LE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL.....</i>	<i>8</i>

LE PARTENARIAT

1. VERS UNE DÉFINITION

Dans cette recherche pour tenter de cerner tous les éléments qui alimentent la notion de partenariat chez SUCO, nous nous placerons dans le contexte du développement international. Nous resterons le plus possible en conformité au langage souvent utilisé par les organisations internationales intervenantes et les donateurs, dans le respect de la démarche de Gestion axée sur les résultats que SUCO applique dans le cadre de ses actions de coopération. Nous tenterons d'être aussi simple et concret que possible, nous permettant d'approfondir au besoin les aspects présentés.

La définition que l'on prête le plus souvent à la notion de partenaire réfère à « personne ou collectivité qui des intérêts communs avec d'autres (Beaumarchais, 1781). Cette définition est reprise par le Dictionnaire Robert comme étant une « association d'entreprises, d'institutions en vue de mener une action commune ». Le langage de l'Aide internationale a souvent ses logiques propres, des valeurs différentes qu'elle accorde aux mots qu'elle utilise couramment. Certains considèrent que le partenariat n'est pas un concept mais « une résultante espérée d'un processus de coopération », il n'est un pré-requis obligatoire ou une condition de l'établissement d'une relation de coopération et qu'à ce titre toutes les relations de coopération ne sont pas nécessairement des relations de partenariat. D'autres parlent « d'un système de relations profitables pour les différentes parties en cause » (propos recueillis lors du séminaire régional de la DDC-OCDE en juin 2001 à Cotonou portant sur le Partenariat dans la coopération au développement).

Dans le **Guide du partenariat** produit par le Développement des ressources humaines Canada (DRHC-2000), on définit le partenariat comme étant « *une relation dans laquelle au moins deux parties ayant des objectifs compatibles s'entendent pour faire quelque chose ensemble* ». La relation doit produire des avantages communs qu'il ne sera pas possible d'atteindre seul. Le Guide va plus loin en affirmant que le partenariat suppose le partage des ressources, du travail, des risques, des responsabilités, de la prise de décisions, des pouvoirs, des avantages et des fardeaux. Il demeure une relation de compromis fondée sur des responsabilités identifiables, des droits communs et des obligations. « Les partenariats représentent des défis et offrent la possibilité d'être plus que la simple somme des personnes qui travaillent ensemble pour résoudre des problèmes. Ils doivent permettre aux parties concernées de s'améliorer, d'accroître l'influence, la crédibilité, d'intégrer de nouvelles connaissances et d'accroître les expériences et le savoir-faire » (section 1 p. 5 du Guide).

Dans une autre source documentaire d'acteurs en santé publique : **Le partenariat : comment ça marche**, on aborde le partenariat comme une mise en commun de savoirs et de ressources pouvant résoudre des problèmes complexes qu'une organisation seule ne parvient pas à régler. Il repose sur un degré élevé de collaboration et peut exiger de modifier des activités, des services ou le fonctionnement des organisations.

Le succès du thème fortement utilisé de « partenariat » dans le cadre du développement international traduit une aspiration à *améliorer la qualité de la relation de coopération en vue d'en renforcer les résultats et la pérennité* (DDC-OCDE). Il intervient dans un processus de changement social permettant de mieux situer la place et le rôle des différents acteurs dans le développement. C'est ainsi que le processus relationnel engagé dans le partenariat doit sans cesse s'améliorer et favoriser le renforcement des personnes ou organisations appuyées dans leur capacité à gérer collectivement les actions de développement. À ce titre, les partenariats ne s'improvisent pas, ils sont nécessairement le fruit d'efforts concertés. Pour qu'ils soient solides et durables, les parties concernées doivent, sans nul doute, bien comprendre les avantages qu'elles obtiennent et obtiendront à consacrer des énergies dans ces collaborations.

Dans un effort de systématiser les différentes notions ou définitions de partenariat, SUCO retient celle-ci :

« Association de différents acteurs (personnes, organisations) qui, tout en maintenant leur autonomie respective, conviennent de mettre en commun leurs efforts, leurs ressources, leurs savoirs en vue de réaliser un objectif commun de développement qui favorisent le mieux être des individus et des collectivités ».

2. FACTEURS CONDITIONNANT LE PARTENARIAT

De cette définition, on peut retenir les principaux **facteurs promouvant le partenariat** :

- Une communication basée sur le dialogue, la confiance mutuelle, l'écoute, le respect, la complicité ;
- Une reconnaissance des expertises et atouts de chacun ;
- Des motivations connues et reconnues, des finalités, des intérêts et des valeurs partagés ;
- Une négociation consensuelle où chacun peut satisfaire des intérêts spécifiques ;
- Une éthique commune ;
- Une attitude ouverte, critique, flexible et basée sur des rôles définis et des règles claires dans un souci mutuel de rendre compte (responsabilité mutuelle – rigueur - imputabilité) ;

On peut aussi mentionner des **facteurs inhibant le partenariat** :

- Des intérêts divergents ;
- La compétition pour l'accès aux ressources ;
- La présence de controverses et de blocages non dénoués ;
- L'asymétrie et la dépendance de la relation entre les acteurs : donateurs – récepteurs, les attitudes paternalistes qui renforcent les dépendances ;
- Les relations trop personnalisées où certaines personnes prennent trop de poids et où tout doit passer par elles ;
- Le faible esprit de citoyenneté, l'absence d'État de Droit ;
- La persistance de mauvaises approches de l'aide.

Quelques leçons à tirer des expériences menées (tirée du Séminaire régional de Cotonou) :

- Le partenariat se situe dans le domaine de l'action car il est lui-même une action.
- Le partenariat doit être la création d'une entente consensuelle et formelle entre des parties qui partagent un ou des objectifs communs mais qui assument des risques conjointement dans une échéance définie.
- Les partenaires ont diverses fonctions et structures, mais chaque partenaire éventuel devrait clairement comprendre son rôle et sa fonction en tant que tels et respecter le but global visé, ainsi que l'engagement nécessaire pour y arriver.
- Le partenariat est certes une forme de collaboration, mais présente aussi une quasi-finalité dans la mesure où il contribue au renforcement dans la société de capacités à gérer collectivement des actions.
- La coopération entre acteurs ne constitue pas toujours un partenariat, il n'est pas nécessairement le seul objectif des programmes de coopération.

- Le partenariat est toujours à construire, n'est jamais acquis car chacun a ses intérêts propres dans le partenariat. Ces intérêts peuvent être contradictoires, instables, et en conséquence ils nécessitent une réaffirmation, une négociation permanente et l'établissement de mécanismes de résolution de conflits.
- Le partenariat doit laisser la porte ouverte aux opportunités et faire l'objet d'appréciation sur une base régulière.
- L'imprévisible et la surprise font partie de tout programme de partenariat, les phases de chaos lorsqu'elles sont acceptées, favorisent la créativité et la formulation d'objectifs réalistes à moyen et long terme.

3. COMMENT CHOISIR LE BON PARTENAIRE ?

Avant de créer un nouveau partenariat ou de remettre en force (dynamiser) un partenariat existant, il y a lieu de recueillir suffisamment de renseignements pour analyser la pertinence et les avantages du partenariat envisagé. Le temps consacré à l'évaluation des réalités actuelles et à l'établissement d'une solide fondation du partenariat permettra d'épargner du temps à long terme car cela augmentera énormément les chances de succès de la collaboration.

Chaque organisation, ou groupe d'acteurs, a un passé, un présent et un avenir. Les expériences tirées du passé influent sur le présent qui lui a des incidences sur le futur. Le nouveau travail partenarial, ou sa redynamisation, exige donc de revoir nos propres attitudes et valeurs au sujet du partenariat et d'examiner notre motivation à évaluer nos forces et nos faiblesses, et celle de notre « associé » éventuel, pour en maximiser les résultats. De nombreuses organisations, incluant des donateurs, pensent de plus en plus que les partenariats sont la voie du succès et compte tenu de certains changements attendus, ils pourraient même les considérer comme une nécessité. Mais avant de s'engager, il est bon de procéder à un diagnostic quant à la performance des organisations qui s'appêtent à consolider un partenariat.

4. VERS UNE PREMIÈRE FORME DE DIAGNOSTIC

Avant de procéder à l'établissement d'un diagnostic organisationnel complet, comme présenté en annexe à ce document, il y a lieu de s'interroger sur une façon simple de jeter un regard sur la qualité et la pertinence des organisations qui s'engagent dans un partenariat. L'Organisation néerlandaise de développement SNV dans son livret **Auto évaluation des performances des organisations de la société civile**, (édition de 2006) nous livre trois éléments d'évaluation organisationnelle qui résument bien les éléments de ce premier diagnostic à réaliser :

- **Le savoir-être** : ces aspect regroupe les notions d'organisation et fonctionnement interne entourant la vision, la mission, les valeurs, les stratégies, les qualités des ressources humaines, les différents systèmes et structures pour valoriser les ressources de l'organisation.
- **Le savoir tisser des liens** : la mesure du degré de maturité (niveau de dépendance et indépendance) les relations avec les autres acteurs et les sources de financement, la légitimité, la reconnaissance et la durabilité des actions entreprises.
- **Le savoir-faire** : les compétences techniques de l'organisation, la diversité et l'adaptation des produits et services, la chaîne des résultats, degré de participation des membres et du conseil d'administration, les systèmes en place : planification, gestion, suivi, évaluation et leur degré de fonctionnalité et de performance.

5. CRÉATION DE PARTENARIAT EFFICACE

Les informations qui suivent permettent de tracer une « carte routière » des différentes étapes pour établir, mettre en œuvre et maintenir un bon partenariat.

1- *Première étape : Élaboration initiale*

- 1.1 : Création d'une vision commune de l'avenir dans ce partenariat
- 1.2 : Détermination des buts et des résultats souhaités de ce partenariat
- 1.3 : Évaluation de la situation actuelle de chaque partenaire
- 1.4 : Confirmation du désir de comprendre les situations de chacun, de collaborer et de s'engager mutuellement
- 1.5 : Détermination de l'incidence de ce partenariat, les questions organisationnelles et juridiques à clarifier.

2- *Deuxième étape : Détermination des réalisations à atteindre par le partenariat*

- 2.1 : Détermination des étapes nécessaires pour atteindre les buts et résultats souhaités
- 2.2 : Détermination des ressources nécessaires et la façon de les obtenir
- 2.3 : Détermination des facteurs de risque du partenariat et des mesures d'atténuation
- 2.4 : Détermination des rôles et responsabilités : qui fera quoi, quand et comment
- 2.5 : Mise en valeur des forces de chaque partenaire et du partenariat commun et des efforts à déployer pour tenter d'éliminer les faiblesses recensées.

3- *Troisième étape : Imputabilité et orientations futures*

- 3.1 : Préparation des éléments assurant l'auto évaluation et l'évaluation du partenariat
- 3.2 : Réalisation des exercices d'auto évaluation et d'évaluation
- 3.3 : Identification des leçons tirées du partenariat
- 3.4 : Détermination des prochaines étapes du partenariat : orientations futures
- 3.5: Révision, renouvellement ou clôture : déterminer comment poursuivre ou mettre un terme au partenariat

6. MÉCANISMES DE SURVIE DU PARTENARIAT

Voici trois éléments clés pour assurer une certaine durabilité au partenariat

Le leadership : Tous les groupes ont besoin de leaders et c'est d'autant plus vrai dans le cas des partenariats. Les bons leaders donnent une cohésion au groupe concerné, l'aident à franchir les obstacles et encouragent d'autres personnes à devenir des leaders. Un mauvais leadership provoque généralement le démantèlement du partenariat ou son échec. Dans un partenariat, le leadership est un talent qui doit être nourri et renforcé (in **Guide du partenariat**, p. 21).

L'attitude : Les attitudes sont la réflexion de nos valeurs et des principes auxquels chacun croit. Les attitudes façonnent toutes nos décisions et nos actions. Les expériences démontrent que les attitudes suivantes sont nécessaires à la réussite d'un partenariat : le respect des gens, un solide engagement, une ouverture d'esprit à l'égard de la collaboration, une éthique professionnelle, la patience et la persévérance, la capacité de prendre des risques et de se faire confiance.

La communication : Les partenariats attirent beaucoup d'attention et créent de multiples relations dans la réalisation des objectifs communs. Il est important que la communication ne se passe pas uniquement avec les deux leaders partenaires mais aussi puisse atteindre les groupes cibles, soit entre les deux partenaires et les communautés ou collectivités appuyées dans le cadre du partenariat. Le fait de bien faire circuler l'information d'une manière organisée et régulière, de confier cette tâche à une ou des personnes en particulier représente une bonne stratégie de communication.

« Un leader solide et une communication efficace sont essentiels à un partenariat solide »

BIBLIOGRAPHIE :

Club du Sahel, Compte rendu de l'atelier portant sur Amélioration des pratiques de partenariat avec les organisations locales rurales, Paris, OCDE, juillet 1999.

CRDI, Améliorer la performance organisationnelle, manuel d'auto-évaluation produit par les auteurs Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Cary Anderson et Fred Carden, 2002 (réimpression).

CRDI, Évaluation organisationnelle, cadre pour l'amélioration de la performance, Presses de l'Université Laval, 2003.

DDC-OCDE, Section Afrique Occidentale, Le(s) temps du partenariat, séminaire régional de Cotonou sur le « partenariat dans la coopération au développement », juin 2001.

Frank, Flo et Smith, Anne, Guide du partenariat, Développement des ressources humaines Canada (DRHC) 2000.

Le Boterf, *L'ingénierie des compétences*, Éditions d'Organisation, Paris, 2000.

SNV, Organisation néerlandaise de développement, Auto évaluation des performances des organisations de la société civile, réédition 2006.

RRSSS, Régie Régionale de la Santé et des Services Sociaux, Le partenariat : comment ça marche, mieux s'outiller pour réussir, des auteurs Angèle Bilodeau, Solange Lapierre et Yolande Marchand, décembre 2003.

N.B. : Cette bibliographie ne prétend pas être exhaustive mais identifie les principaux écrits qui ont alimenté la réflexion.

ANNEXE :

LE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

Voici les quatre principaux domaines permettant d'établir un bon diagnostic des organisations (la majeure partie des informations données provient du document du CRDI Améliorer la performance organisationnelle, réalisé en 1999 et du document Évaluation organisationnelle, publié en 2003. Ces deux documents proviennent des mêmes auteurs. Ce diagnostic a été enrichi aussi des expériences menées dans le cadre des appuis à des organisations partenaires et des exercices d'auto-évaluation et d'évaluation réalisés dans le cadre du travail.

PREMIER DOMAINE : LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

La performance d'une organisation se manifeste dans les activités entreprises pour accomplir sa mission, elle retient pour cet exercice certains indicateurs clés comme :

- **L'efficacité** : Quelle est l'efficacité de l'organisation pour s'acquitter de sa mission ?
 - Est-ce que l'organisation a élaboré ses statuts, ses énoncés de mission et les autres documents qui appuient sa raison d'être ?
 - Le personnel de l'organisation connaît-il et accepte-t-il la mission de son organisation ?
 - La mission de l'organisation est-elle opérationnalisée à travers des buts, des objectifs et des activités ?
 - Un système de suivi et d'évaluation est-il en place pour suivre, évaluer/apprécier l'efficacité de l'organisation ?
 - L'organisation tire-t-elle des leçons des évaluations réalisées et cherche-t-elle à s'améliorer ?

- **L'efficience** : L'organisation est-elle capable d'utiliser adéquatement ses ressources humaines, matérielles et financières ?
 - Les capacités du personnel sont-elles reconnues et pleinement utilisées ?
 - Le personnel est-il motivé et performant dans l'action ?
 - Les installations matérielles (locaux, communication) correspondent-elles au besoin et sont-elles utilisées convenablement ?
 - Le rapport qualité/prix du système administratif est-il satisfaisant ?

- **La pertinence** : L'organisation est-elle toujours pertinente et utile ?
 - Les actions ou projets de l'organisation sont-ils revus pour tenir compte des évolutions de contexte, des besoins exprimés et des capacités internes ?
 - L'organisation analyse-t-elle régulièrement le contexte pour adapter sa stratégie ?
 - Les besoins des intervenants (populations) font-ils l'objet d'une évaluation constante ?
 - L'organisation s'adapte-t-elle aux nouvelles technologies, encourage-t-elle l'innovation ?

- **La viabilité financière** : L'organisation est-elle viable financièrement ?
 - L'organisation reçoit-elle un appui continu et soutenu de ses sources de financement ?
 - Les revenus sont-ils supérieurs aux dépenses ? Dispose-t-elle de fonds propres ?
 - L'organisation met-elle de côté un surplus d'argent suffisant pour les périodes difficiles ?
 - L'organisation dépend-elle d'une seule source de financement ?
 - Quels sont les efforts fournis à l'interne pour accroître les sources de financement ?

DEUXIÈME DOMAINE : LE CONTEXTE EXTERNE

- **Le contexte administratif et juridique :** Les lois et politiques ont-ils un impact sur l'organisation ?
 - Les règles qui régissent les autres organisations, institutions et groupes avec lesquels l'organisation travaille ont-elles une incidence sur cette dernière ?
 - Les attentes des groupes cibles, des populations, des autres organisations ont-elles une incidence sur l'organisation ?
 - L'organisation est-elle grandement influencée (dépendante) des objectifs et activités des bailleurs de fonds, des gouvernements ou autres intervenants dans le même secteur ?
 - Les principales lois et règlements en vigueur qui régissent l'organisation ont-ils une influence sur la qualité des services de l'organisation ?
 - Les normes et valeurs du pays appuient-elles ou compliquent-elles le travail de l'organisation ?

- **Le contexte politique :** L'organisation est-elle touchée par le contexte politique existant ?
 - Les tendances politiques et idéologiques du gouvernement sont-elles favorables à l'organisation ? Sont-elles propices à la collaboration ?
 - L'organisation joue-t-elle un rôle dans le développement national, local ou sectoriel ?
 - L'organisation a-t-elle de bonnes relations avec l'administration, les services techniques, les structures d'appui et les collectivités (mairies et communes) ?
 - L'organisation a-t-elle accès à un financement public ? À un financement international ?
 - L'information et les publications nationales/internationales lui sont-elles accessibles ?

- **Le contexte social et culturel :** L'organisation est-elle touchée par le contexte social et culturel ?
 - L'équité et l'égalité entre les femmes et les hommes en milieu de travail sont-elles au rang des valeurs sociales de l'organisation ?
 - Quelles sont les principales valeurs qui soutiennent le travail de l'organisation ? Ces valeurs sont-elles connues et valorisées auprès du personnel ?
 - L'organisation a-t-elle accès à une réserve de ressources humaines qualifiées ?
 - L'organisation a-t-elle de bonnes relations avec des organisations qui offrent le même type de service ou mènent les mêmes activités ?
 - L'organisation accorde-t-elle une importance aux tendances socioculturelles du pays ?

- **Le contexte organisationnel et communicationnel :** Quelles sont les acteurs externes qui influent sur le fonctionnement de l'organisation ?
 - La collectivité ou communauté immédiate est-elle informée et participe-t-elle aux activités de l'organisation dispose ?
 - D'autres partenaires participent-ils aux activités de l'organisation ?
 - Les produits et services de l'organisation sont-ils appréciés par les autres intervenants et font-ils appel à elle ?
 - Quelle est la plus value qu'apporte l'organisation dans ses rapports de collaboration ou de concurrence ?
 - Les systèmes de communication (et le matériel y répondant) fonctionnent-ils bien ?

TROISIÈME DOMAINE : LA MOTIVATION ORGANISATIONNELLE

- **La mission** : L'organisation a-t-elle une mission claire qui dicte le comportement de ses membres ?
 - La mission de l'organisation est-elle en rapport avec les buts poursuivis ?
 - Les membres de l'organisation ont-ils accepté et se sont-ils appropriés cette mission ?
 - La mission est-elle remise à jour et liée à une série de buts et de résultats ?
 - Les valeurs et convictions clés qui dictent le comportement des membres sont-ils en harmonie avec la mission ?
 - Les nouveaux employés ou membres sont-ils imbus de la mission de l'organisation ?

- **La culture** : Quels sont les aspects culturels qui aident l'organisation à accomplir sa mission ?
 - Les gens de l'organisation s'identifient-ils aux valeurs organisationnelles ?
 - Règne-t-il un bon moral au sein de l'organisation ?
 - Tous les membres oeuvrent-ils pour la performance de l'organisation ?
 - L'organisation voit-elle le changement sous un jour positif ?
 - Les gens font-ils preuve de bonne volonté à l'égard les uns des autres ?

- **Les mesures d'incitation** : Le système de mesures d'incitation et de récompenses encourage-t-il ou décourage-t-il la performance des membres de l'organisation ?
 - Des systèmes efficaces de promotion sont-ils en place pour renforcer le travail des membres / employés ?
 - Les employés sont-ils convenablement rémunérés ou récompensés pour promouvoir le bon comportement organisationnel ?
 - Le système de mesures d'incitation est-il bien géré et équitable ?
 - Le système de mesures d'incitation est-il réévalué régulièrement ?

QUATRIÈME DOMAINE : LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

- **Le leadership** : Dans quelle mesure le leadership a-t-il une incidence sur la performance de l'organisation ?
 - Les membres se sentent-ils bien orientés vers les buts de l'organisation ?
 - Les responsabilités en matière de prise de décision sont-elles claires et réparties comme il convient ?
 - Les responsables s'acquittent-ils le mieux possible des tâches importantes ? Sont-ils respectés ?
 - Les membres sont-ils enclins à faire profiter l'organisation de leurs nouvelles idées ?
 - Les responsables pratiquent-ils une gestion participative ?
 - Le conseil d'administration et la direction travaillent-ils bien ensemble

- **La planification stratégique** : Dans quelle mesure la planification stratégique a-t-il une incidence sur la capacité de l'organisation à atteindre ses buts ?
 - L'organisation a-t-elle un plan stratégique ? Ce plan est-il connu du conseil d'administration, des intervenants, des membres/employés ?
 - La stratégie a-t-elle aidé à préciser les priorités et à évaluer la performance de l'organisation ?
 - La planification stratégique aide-t-elle à prendre des décisions ? À utiliser le mieux possible les ressources disponibles ?
 - Cette planification aide-t-elle à repérer les opportunités et les menaces possibles pour l'organisation ?

- **La structure organisationnelle :** Dans quelle mesure la structure de l'organisation facilite-t-elle ou freine-t-elle l'accomplissement de la mission et l'atteinte des buts ?
 - L'organisation a-t-elle une structure hiérarchique qui contribue à la promotion de l'équité et de l'égalité entre les femmes et les hommes ?
 - La division du travail apparaît-elle juste et équitable ?
 - Des mécanismes de coordination sont-ils en place pour faciliter le travail de l'ensemble des unités au sein de l'organisation ?
 - Existe-t-il au sein de l'organisation des groupes de travail efficaces ?
 - La prise de décision est-elle suffisamment décentralisée pour promouvoir la productivité et le bon moral chez les membres ?

- **La planification et la gestion des ressources humaines :** L'organisation dispose-t-elle de ses ressources humaines en fonction des besoins de sa performance ?
 - L'organisation prévoit-elle adéquatement les besoins actuels et futurs en matière de ressources humaines ?
 - L'organisation a-t-elle élaboré un manuel de gestion de son personnel ? S'est-elle dotée d'un système de dotation en personnel ?
 - Existe-t-il des descriptions d'emploi conformes aux besoins/actions de l'organisation ?
 - L'organisation dispose-t-elle d'un système de sélection, de formation et de suivi-évaluation de son personnel ?
 - Des mesures de résolution de problèmes et de prise de décisions sont-elles en place ?
 - Les ressources de l'organisation ont-elles le bagage suffisant pour bien accomplir leur travail ? Le personnel est-il déterminé à bien s'acquitter de leurs tâches ?
 - L'organisation a-t-elle une politique de formation et de perfectionnement de ses membres ainsi qu'un budget correspondant ? A-t-elle les moyens de préparer la relève ?

- **La planification et la gestion financière :** Dans quelle mesure la planification et la gestion financière facilitent-elle la performance de l'organisation ?
 - L'organisation a-t-elle un bon système de planification financière et un bon système comptable ?
 - Les plans budgétaires sont-ils préparés à temps ? Y a-t-il des procédures pour contrôler et enregistrer les mouvements de trésorerie ?
 - Existe-t-il un bon système de surveillance financière ? Les rapports financiers sont-ils produits à temps et conformes ?
 - L'information financière est-elle transmise à temps à ceux et celles qui en ont besoin ?
 - Existe-t-il au niveau du CA un comité qui supervise les questions financières ?