

Auto-évaluation des capacités





Auto-évaluation des capacités

par Bill Crooks

Equipe de traduction : Edith Bourlon, Nancy Gemmell, Sheila Melot

Editrice : Rachel Blackman

Conception : Wingfinger

Couverture : Steve Pickering

L'auteur remercie Isabel Nieto-Burn, Simon Larkin, Sheila Melot, David Mundy, Pete Ewings, David White, Simon Batchelor, Sarah Burns, Nigel Scott, Wesley Illingsworth et Rob Wayne pour leur contribution. Tous mes remerciements aussi à tous les partenaires de Tearfund qui ont contribué à l'auto-évaluation des capacités (AUTOCAP) pilote qui a eu lieu en Haïti, au Royaume Uni et au Cambodge.

Si vous souhaitez formuler des remarques sur AUTOCAP, écrivez à roots@tearfund.org. Savoir comment nos partenaires et les autres organisations utilisent les ressources de Tearfund nous aidera à améliorer la qualité des ressources futures.

© Tearfund 2003

ISBN 1 904364 15 2

Publié par Tearfund. Une société à responsabilité limitée par garantie. Enregistrée en Angleterre 994339. Association charitable 265464.

Tearfund est une agence de développement et de secours évangélique chrétienne, agissant par l'intermédiaire de partenaires locaux pour apporter aide et espoir aux communautés du monde entier qui sont dans le besoin.

Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Royaume-Uni.

Tél. : 44 (0)20 89 77 91 44

E-mail : roots@tearfund.org

Web : www.tilz.info

Auto-évaluation des capacités

par Bill Crooks

Table des matières

Introduction	5
Qu'est-ce que l'AUTOCAP ?	5
Glossaire	7
Comment fonctionne l'AUTOCAP ?	9
Préparer l'AUTOCAP	10
Comment utiliser les résultats d'une évaluation d'organisation	13
Quels sont les risques liés à l'exécution d'une évaluation d'organisation ?	14
Formats d'ateliers suggérés	15
Décontracteurs et dynamiseurs de groupes	19
L'outil AUTOCAP	21
Préparer l'organisation à l'AUTOCAP : qu'est-ce qu'une évaluation d'organisation ?	21
Organisations	21
Evaluation	24
Pourquoi évaluer votre organisation ?	25
Format des modules AUTOCAP	27
MODULE 1 Evaluation de l'organisation interne	33
SECTION 1 Mission et valeurs	34
SECTION 2 Gestion 1	40
SECTION 3 Gestion 2	46

MODULE 2	Evaluation des liens extérieurs	53
MODULE 3	Evaluation des projets	61
SECTION 1	Planification et mise en œuvre des projets	62
SECTION 2	Résultats des projets	68

Introduction

Qu'est-ce que l'AUTOCAP ?

AUTOCAP signifie AUTO-évaluation des CAPacités. C'est un outil qui permet d'obtenir une impression d'ensemble sur une organisation, en donnant une image de son stade de développement et un aperçu de son impact actuel et potentiel.

Bien que l'AUTOCAP soit modelé sur d'autres outils d'évaluation, il est destiné à une application spécifique aux organisations chrétiennes de développement. C'est un bon outil pour réfléchir, affirmer ce qui est bon et rechercher la direction de Dieu.

Les outils d'évaluation de la qualité sont largement utilisés et on les trouve utiles parce qu'ils aident les organisations à améliorer leur niveau de service et l'ensemble de leurs résultats. Ils permettent aux équipes de gestion de se concentrer sur des domaines auxquels on devrait accorder la priorité si l'on veut que les organisations s'améliorent.

On espère que cet outil soulignera les aspects positifs des organisations de telle sorte qu'elles soient encouragées et affirmées. Cet outil appellera également l'attention sur les domaines qui doivent être améliorés. L'évaluation devrait se révéler utile au fur et à mesure que des comparaisons sont faites au fil du temps.

L'outil AUTOCAP peut ne pas convenir à chaque situation ; nous encourageons donc les organisations à adapter et à améliorer l'outil selon leurs besoins individuels. Si AUTOCAP est adapté, veuillez mentionner que Tearfund en est la source et, peut-être, nous en adresser un exemplaire. AUTOCAP est une liste de contrôle utilisée de façon participative. Cette approche par liste de contrôle n'est pas le seul moyen d'évaluer une organisation. Il pourrait être opportun d'utiliser d'autres approches pour compléter AUTOCAP et obtenir une perspective plus large.

Nous suggérons plusieurs options pour utiliser AUTOCAP (voir page 11). Beaucoup de ces options impliquent un travail se déroulant en plusieurs étapes, ce que nous expliquons aux pages 27–31. Si vous souhaitez travailler suivant ces étapes, nous vous recommandons d'utiliser un bon facilitateur et, si nécessaire, d'employer quelqu'un d'extérieur à l'organisation.

L'outil AUTOCAP est divisé en trois modules d'évaluation. Ces modules peuvent être sélectionnés selon les besoins individuels de l'organisation ou bien ils peuvent être utilisés comme une série complète.

Les trois modules couvrent trois thèmes :

- **Organisation interne** – qui nous sommes
- **Liens extérieurs** – avec qui nous travaillons
- **Projets** – ce que nous faisons.

Chacun de ces thèmes couvre une gamme de domaines clés relatifs à ce thème.

MODULE 1 Organisation interne

Ce module définit ce que l'organisation veut être, ce qui est exprimé par son objet, sa vision, sa mission, ses valeurs et son identité. Ces indicateurs sont reflétés dans les stratégies, la gestion, les systèmes et les structures de l'organisation.

- Domaines clés**
- Mission
 - Compassion
 - Non-discrimination
 - Instances dirigeantes
 - Planification
 - Structure de l'organisation
 - Procédures de bilan financier
 - Gestion des ressources humaines
 - Spécificité chrétienne
 - Stratégie
 - Direction
 - Participation du personnel
 - Gestion financière
 - Systèmes administratifs
 - Ressources humaines
 - Auto-réflexion et apprentissage

MODULE 2 Liens extérieurs

Ce module est axé sur les relations de l'organisation avec d'autres organisations. Quand les relations formelles et informelles avec d'autres organisations sont affermies, les capacités de l'organisation sont renforcées parce qu'elle bénéficie d'un appui et de ressources supplémentaires.

- Domaines clés**
- Relations avec les autres organisations
 - Plaidoyer
 - Relation avec l'église
 - Capacité d'obtenir et de mobiliser des ressources

MODULE 3 Projets

Ce module concerne ce que fait l'organisation, l'efficacité de ses actions et l'importance de l'impact qu'elle a sur ceux qu'elle sert. Les projets peuvent varier de la fourniture de services à la mobilisation des communautés et des organisations locales pour une transformation sociale. Il est d'une importance vitale que les projets soient en harmonie avec l'objet et la vision d'ensemble de l'organisation.

- Domaines clés**
- Déontologie
 - Ciblage
 - Suivi et évaluation
 - Durabilité
 - Participation des bénéficiaires
 - Culture locale
 - Accomplissement des objectifs
 - Restauration de l'espoir et des relations
 - Témoignage chrétien

Glossaire

Ce glossaire explique la signification des mots difficiles selon la manière dont ils sont utilisés dans AUTOCAP.

adolescence	période entre l'enfance et l'âge adulte
affirmation	l'acte démontrant l'approbation de quelque chose
apprécier	évaluer la performance
audit	examiner les dossiers financiers pour vérifier s'ils sont corrects
cohérent	en accord avec
compétent	adapté à une tâche
déclaration de mission	document écrit qui expose la façon dont une organisation réalisera sa vision
déficit	la somme d'argent dépensée qui dépasse le budget
délégation	le transfert de la responsabilité d'une chose vers une autre personne
dépositaire d'enjeux	une personne (par exemple, un bénéficiaire de projet, un membre de la communauté locale, un représentant du gouvernement) qui a un intérêt dans un travail entrepris par une organisation, ou qui s'en préoccupe
discordance	une différence entre deux choses qui devraient être en accord l'une avec l'autre
domaine clé	un signe révélateur de la santé de l'organisation
hiérarchie	situation où les membres d'un groupe sont classés selon leurs responsabilités, leurs aptitudes ou leur statut
impact	les changements durables à long terme – positifs ou négatifs, prévus ou imprévus
moral (le)	le degré de confiance ou d'optimisme ressenti par un groupe de personnes
non-discrimination	la pratique visant à traiter des personnes différentes de la même façon

objectifs	les changements apportés directement par un projet (au moyen de produits qui réalisent l'objet) et qui contribuent au but global de l'organisation
objet	le changement ou l'impact prévu en conséquence d'un projet
plaidoyer	aider les personnes démunies à traiter les causes latentes de la pauvreté, à apporter la justice et à soutenir un bon développement en influençant les politiques et les pratiques des puissants
plénier/plénière	la totalité du groupe
produit	ce que produisent les activités d'un projet
remue-méninges	déclarer ce qui vient immédiatement à l'esprit relativement à une question
résultat	le résultat des activités de projet
spécificité	ayant une caractéristique unique
statuts	une déclaration écrite exposant les principes selon lesquels une organisation est régie
transparence	communication ouverte par la direction avec l'ensemble de l'organisation

Comment fonctionne l'AUTOCAP ?

Une organisation pourrait décider qu'elle a besoin de mettre en œuvre tous les modules d'AUTOCAP, ou elle pourrait décider qu'elle n'a besoin d'en faire qu'un ou deux. Certains des modules ont de nombreux domaines clés, donc les modules ont été divisés en sections. Chaque section présente le même format en sept étapes. Nous vous en présentons ici un bref aperçu de telle sorte que vous puissiez aboutir à une compréhension de la façon dont l'outil AUTOCAP fonctionne. Nous expliquons ces étapes plus en détail à la page 27.

- Etape 1** **AMORCEUR DE DISCUSSION**, pour aider les participants à penser de manière intéressante à l'aspect de l'organisation qu'ils sont sur le point d'évaluer.

- Etape 2** **QUESTIONNAIRE**, qui contient des indicateurs relatifs aux domaines clés du module. On remet aux participants un exemplaire du questionnaire et ils le remplissent seuls. Ils accordent une note à chaque indicateur pour donner leur avis sur le degré d'application de cet indicateur à l'organisation.

- Etape 3** **FICHE RECAPITULATIVE DE NOTATION** Les indicateurs du questionnaire sont mis en correspondance avec les domaines clés. Chaque participant transfère la note qu'il a donnée à chaque indicateur dans la case correspondante de la fiche récapitulative. Puis, ils trouvent leur note moyenne pour chaque domaine clé.

- Etape 4** **NOTATION PLENIERE** Les notes individuelles moyennes sont transférées sur le tableau de notation plénière porté sur une grande feuille de papier.

- Etape 5** **ANALYSE** Les participants examinent les tendances présentées dans le tableau de notation plénière pour identifier les principaux atouts et points faibles de l'organisation.

- Etape 6** **CLASSEMENT DES PRIORITES POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES** En utilisant l'analyse, on sélectionne les trois domaines les plus faibles où les capacités devraient être renforcées. Les participants discutent de la façon dont ces domaines seront abordés et des ressources qui seront nécessaires.

- Etape 7** **PLANIFICATION DE L'ACTION** Les participants dressent un plan de la manière dont ils aborderont les domaines qu'ils ont classés comme prioritaires et déterminent qui assumera les responsabilités des changements dans un délai précis.

Préparer l'AUTOCAP : pourquoi, qui, quand, pendant combien de temps ?

La planification d'AUTOCAP est d'une importance vitale. Le facilitateur doit examiner soigneusement le format de l'outil AUTOCAP et l'adapter au contexte de l'organisation. Vous devez rencontrer les dirigeants, le personnel et le comité d'administration avant la planification. Cela donnera une idée du contexte dans lequel AUTOCAP doit être mis en œuvre. Vous devez décider du contenu (indicateurs) et du processus les plus appropriés (voir la section « Options d'utilisation d'AUTOCAP », à la page 11).

- Est-ce que les indicateurs sont adéquats ? Y a-t-il des indicateurs supplémentaires ? Y en a-t-il certains qui ne devraient pas être utilisés parce qu'ils pourraient provoquer des frictions au sein de l'organisation ?
- Avez-vous besoin de couvrir tous les modules ou ne devez-vous vous concentrer que sur un ou deux ?
- Dans quelle mesure l'organisation doit-elle être affirmée en ce moment ? Si le moral est bas, quelles mesures pouvez-vous prendre pour assurer que le processus affirme réellement l'organisation ?
- Quelle est la meilleure manière d'utiliser l'outil – avec l'ensemble de l'organisation ou avec des groupes spécifiques ?
- Est-il nécessaire de modifier le processus que nous suggérons ? Par exemple, il se pourrait que vous souhaitiez utiliser des notations anonymes pour minimiser les frictions.
- Pourriez-vous introduire des éléments provenant d'autres outils d'évaluation ?

Il est vital que le contenu et le processus de l'évaluation soient adaptés à la nature et au caractère de l'organisation. Ceux qui participent à l'évaluation devraient disposer du temps et de l'appui nécessaires pour lire et comprendre les indicateurs. Pour que l'évaluation soit réussie, il faudrait que l'organisation assume la responsabilité des indicateurs et qu'elle les considère comme utiles.

Une bonne évaluation d'organisation consiste en 80% de facilitation et 20% d'outil. Quand une évaluation n'est pas réussie, c'est souvent parce qu'on a mis plus d'accent sur l'outil que sur la facilitation.

Une bonne facilitation d'évaluation d'organisation, c'est ne pas perdre de vue l'humeur du groupe. C'est travailler avec son énergie et savoir quoi faire au bon moment de façon à ce que le niveau d'énergie reste élevé. Les dynamiseurs de groupes décrits à la page 19 pourraient aider à cet égard.

Motivation pour l'évaluation

Il est important d'être très clair au sujet de la raison qui mène à la nécessité de cette évaluation d'organisation. Celle-ci peut être motivée par toute une gamme de raisons parmi lesquelles :

- une étape clé dans la croissance et le développement de l'organisation
- le besoin d'éclaircir l'orientation future et les priorités de l'organisation
- des changements de dirigeants
- une crise interne ou externe qui a pour conséquence la nécessité de changements importants dans l'organisation
- une expansion pour répondre à des demandes ou à des besoins émergents
- la réduction des programmes.

Assumer l'évaluation

Il est important que la direction, le personnel et le comité d'administration soient conscients du besoin d'évaluer l'organisation et qu'ils en soutiennent le processus et les résultats.

Options d'utilisation d'AUTOCAP

- Tous les modules par étapes pendant une période de temps fixée.
- Modules sélectionnés.
- Domaines clés sélectionnés à partir d'un ou de différents module(s).
- Utiliser le questionnaire pour des entretiens individuels.
- Mise en œuvre du processus par petits groupes, par exemple : le comité d'administration, la direction et le personnel de terrain.
- Ne pas utiliser le questionnaire sous son format actuel, mais sélectionner des éléments de l'outil pour une discussion guidée.
- Combiner les domaines clés et d'autres outils d'évaluation d'organisation.

Réserver du temps pour réaliser l'évaluation

L'outil AUTOCAP est divisé en trois modules. Chaque module peut prendre entre un et deux jours selon le nombre de participants. Il n'est pas essentiel de mettre en œuvre tous les modules de l'évaluation en même temps. En fait, il est conseillé de les espacer de telle sorte qu'il y ait assez de temps pour prendre des mesures après chaque module. Nous suggérons des formats d'ateliers pour réaliser l'AUTOCAP à la page 15.

Il est important de trouver un moment qui convienne à tout le personnel participant et quand il n'y a pas trop de pression sur l'organisation. Le choix du moment doit également tenir compte des saisons de façon à ce que le personnel de terrain puisse facilement se déplacer vers et à partir du lieu où l'évaluation est effectuée.

Qui devrait participer ?

Idéalement, tout le personnel devrait être disponible pour prendre part aux modules. Cela permet à chacun d'assumer tout changement résultant de l'évaluation. En procédant ensemble à cette évaluation, cela favorise le processus de renforcement de l'esprit d'équipe au fur et à mesure que les points de vue sont partagés et qu'une plus grande compréhension de l'organisation en ressort.

Cependant, il pourrait ne pas être approprié d'effectuer l'évaluation avec tous les membres du personnel en même temps. Il pourrait être plus utile de procéder à l'évaluation avec des groupes spécifiques à des moments différents.

Dans certaines situations, il est utile que des observateurs indépendants, qui connaissent bien l'organisation, soient présents pour donner une opinion plus objective. Ce pourrait être des personnes issues d'une autre ONG, du gouvernement local ou des membres de la communauté chrétienne locale.

Tirer le meilleur parti de l'évaluation

Un processus d'évaluation peut être vu comme négatif et menaçant pour le comité d'administration, la direction et le personnel. Pour éviter cela, il est important de planifier l'AUTOCAP de telle sorte qu'elle :

- commence en affirmant ce qui est bien à propos de l'organisation
- soit fondée sur l'énergie positive et sur la motivation de l'organisation.

Un moyen d'arriver à cela est d'utiliser les principes de l'enquête de satisfaction qui est décrite en détail à la page 26.

Rassembler une organisation pendant une ou deux journées représente un immense volume de temps qui échappe au projet et au travail administratif, il est donc important de tirer le meilleur parti du temps qui a été réservé. Voici quelques astuces qui vous permettront de faire le meilleur usage possible du temps.

- Assurez-vous que le lieu de réunion est adéquat, avec beaucoup d'espace pour pouvoir se réunir en un seul grand groupe, mais aussi pour pouvoir se réunir en petits groupes.
- Essayez de trouver un lieu de réunion éloigné du bureau de telle sorte que le personnel puisse se concentrer sur l'évaluation sans être distrait.
- Utilisez l'occasion de l'évaluation pour célébrer les bonnes choses qui sont arrivées dans l'organisation et pour faire l'éloge du personnel.
- L'évaluation est un moment où l'on réfléchit à l'orientation que prend l'organisation : cela peut être relié à certaines réflexions bibliques au début ou à la fin de la journée.
- Réfléchissez bien à la façon dont les plans d'action seront utilisés et gérés après l'évaluation.
- Faites en sorte que ce soit un événement amusant qui plaise à chacun et que chacun souhaitera renouveler.
- Essayez d'inclure un élément de renforcement de l'esprit d'équipe approprié, ce pourrait être un bon repas ou une sortie le soir où l'on fait quelque chose ensemble.

Comment utiliser les résultats d'une évaluation d'organisation

Les résultats de l'évaluation de l'organisation peuvent être utilisés pour encourager le personnel et d'autres concernant les atouts et les accomplissements de l'organisation. Les exemples peuvent être soulignés et discutés ou écrits sur un poster ou dans un bulletin d'informations. Ils peuvent être discutés avec le comité d'administration et d'autres personnes liées à l'organisation. Peut-être que les succès et les atouts de l'organisation peuvent être fêtés en prenant un repas spécial ensemble.



- Discuter les résultats avec le personnel est une bonne chose car cela lui permet de se sentir impliqué dans les projets de l'organisation. Cela lui permettra d'assumer la responsabilité de l'avenir et démontre l'ouverture et la transparence de la direction.
- Les résultats de l'évaluation de l'organisation peuvent être utilisés pour identifier les points faibles sur lesquels on doit travailler. Ces points peuvent être classés par ordre de priorité selon les besoins et les capacités du personnel en termes de temps disponible pour les traiter. Les pages « planification de l'action » dans chaque module peuvent vous servir de guide dans ce sens.
- Les résultats peuvent faire apparaître les besoins en formation du personnel ou conduire à soumettre une proposition de financement aux donateurs. Quelques donateurs pourront suggérer des cours de formation ou bien des conseillers ou spécialistes qui pourraient aider le personnel à augmenter ses connaissances et ses capacités.
- L'évaluation de l'organisation peut avoir lieu annuellement. L'évolution de la tendance des résultats sur plusieurs années permet à la direction de suivre les progrès et les changements réalisés. Les résultats annuels peuvent être affichés à l'attention de tout le personnel, encourageant ainsi des discussions sur les changements ultérieurs et sur la façon de les aborder. Nous vous recommandons de conserver des copies des fiches de notation plénière dans un endroit sûr de façon à pouvoir les comparer aux notes accordées au cours des années suivantes.

Questions pour la discussion

- Comment célébrez-vous les succès et les accomplissements de votre organisation ?
- Quelles sont les meilleures manières de communiquer les résultats d'une évaluation d'organisation au personnel et aux autres ?
- Dans votre organisation, qui serait capable de coordonner la planification de l'action et faire en sorte que cela soit concrétisé ?
- Pouvez-vous penser à d'autres moyens créatifs d'utiliser les résultats d'une évaluation d'organisation ?

Quels sont les risques liés à l'exécution d'une évaluation d'organisation ?

AUTOCAP stimule la réflexion et l'analyse de la façon dont se porte une organisation à un moment particulier. La partie la plus importante de ce type d'approche est la manière dont les discussions sont facilitées pour tirer le meilleur parti des conclusions.

Les évaluations participatives donnent l'occasion au personnel de partager ses préoccupations et ses questions au sujet de l'organisation. De nouveaux points de vue sont exprimés et cela pourrait être la première fois que le personnel se sent capable de partager ses préoccupations. D'après notre expérience de l'utilisation de cet outil, c'est une bonne chose. Le fait de permettre au personnel d'exprimer ses soucis aide à concrétiser le sens du « vivre ensemble » dans une organisation.

Cependant, il y a des risques inhérents à ce type de processus. C'est une bonne idée d'utiliser les compétences et le savoir-faire d'un facilitateur compétent qui peut, non seulement utiliser l'outil d'une manière utile pour l'organisation, mais également gérer certains des risques qui pourraient survenir.

Certains de ces dangers et risques sont énumérés ci-dessous et pourraient vous aider à identifier un bon facilitateur pour vous guider à travers l'utilisation de l'outil. Il se pourrait qu'une personne appartenant à votre organisation soit un bon facilitateur qui est respecté de tous et comprend la façon de travailler avec des groupes. Autrement, vous pourriez penser à utiliser un facilitateur externe qui est reconnu pour ses compétences et ses aptitudes dans ce domaine.

RISQUES ET DANGERS	CAPACITES D'UN FACILITATEUR
Le processus d'évaluation déclenche l'attente des membres du personnel. Ils veulent voir tous les changements se produire dans les délais les plus courts possible.	Capacité d'aider le personnel et les dépositaires d'enjeu à identifier leurs priorités et à gérer leur attente selon les capacités de l'organisation.
Le personnel et les dépositaires d'enjeu ont peur d'exprimer leurs préoccupations au cas où elles seraient vues de façon négative par les autres membres du personnel et par la direction.	Capacité de créer une atmosphère de confiance et d'ouverture à partager à la fois par le personnel et par la direction de l'organisation.
L'évaluation révèle des tensions qui n'ont jamais été totalement résolues.	Capacité de gérer la tension et le conflit de manière créative.
Certains membres du personnel se sentent vulnérables quand certains domaines de leur travail sont évalués et analysés.	Capacité de créer un environnement de soutien et d'affirmation pour les membres du personnel afin qu'ils réfléchissent sur leurs propres pratiques et travaux.
La direction est inquiète de la façon dont elle est perçue par le personnel et les autres.	Capacité de créer un environnement de soutien et d'affirmation pour la direction afin qu'elle réfléchisse sur ses propres pratiques et travaux.

Formats d'ateliers suggérés

Une AUTOCAP peut être effectuée en sessions d'un ou deux jours. Les modules n'ont pas besoin d'être exécutés dans l'ordre. Ils peuvent être sélectionnés selon les priorités de l'organisation à un moment particulier.

Un récapitulatif des modules AUTOCAP et du temps requis selon la taille de l'organisation est présenté ci-dessous.

Ceci est un guide basé sur l'expérience acquise en travaillant avec 15 organisations partenaires. Il ne tient pas compte des questions telles que la traduction.

	CONTENU	TEMPS REQUIS SELON LE NOMBRE DE PARTICIPANTS		
		5-8	8-15	15-30
INTRODUCTION	Qu'est-ce qu'une évaluation d'organisation ?	1 jour	1 jour	1 jour
MODULE 1 Organisation interne	Mission et valeurs	0,5-1 jour	1-1,5 jours	1,5-2 jours
	Gestion 1	0,5-1 jour	1-1,5 jours	1,5-2 jours
	Gestion 2	0,5-1 jour	1-1,5 jours	1,5-2 jours
MODULE 2	Liens extérieurs	0,5-1 jour	1-1,5 jours	1,5-2 jours
MODULE 3 Projets	Planification et mise en œuvre des projets	0,5-1 jour	1-1,5 jours	1,5-2 jours
	Résultats des projets	0,5-1 jour	1-1,5 jours	1,5-2 jours

Le schéma ci-dessous suggère la façon dont l'AUTOCAP peut être mise en œuvre sur une période d'un an.

MODULE	Jan	Fév	Mar	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
Qu'est-ce qu'une évaluation d'organisation ?	X											
Organisation interne	Mission et valeurs		X									
	Gestion 1		X									
	Gestion 2		X									
Liens extérieurs					X							
Projets	Planification et mise en œuvre des projets							X				
	Résultats des projets										X	

Facteurs clés à considérer

- Espace entre les modules pour donner le temps de traiter les résultats et de mettre en œuvre des plans d'action
- Choix du moment de la présentation des modules pour assurer la disponibilité maximum du personnel et des autres
- Accès à un facilitateur externe, le cas échéant
- Assez de temps pour préparer le module.

Grandes lignes du programme pour un atelier d'une journée pour chaque module

ETAPES	REMARQUES	DUREE APPROX.
Accueil et introduction	Expliquer le contexte et l'objet de l'évaluation et le programme du jour	30 mins
ETAPE 1 Amorceur de discussion	Il faut peut-être l'adapter au contexte ou le remplacer par une alternative	60 mins
PAUSE		
ETAPE 2 Questionnaire	Cela inclut du temps pour présenter le processus et son déroulement aux participants	30 mins
ETAPE 3 Fiche récapitulative de notation	Il faut en discuter en détail une fois que tous les participants ont rempli le questionnaire	15 mins
PAUSE DYNAMISEUR DE GROUPE		
ETAPE 4 Retour d'information en session plénière	Si possible, utiliser des vignettes autocollantes	45 mins
PAUSE DEJEUNER		
ETAPE 5 Analyse	Travaillez en groupe pour analyser les tendances et les causes des atouts et des faiblesses	45 mins
PAUSE DYNAMISEUR DE GROUPE		
ETAPE 6 Classement par ordre de priorité	Nous recommandons une technique de classement participative	45 mins
PAUSE		
ETAPE 7 Planification de l'action	Il faut inclure une discussion sur la façon dont les résultats seront communiqués aux autres dépositaires d'enjeux	45 mins
Evaluation du processus	Le but est d'apprendre comment améliorer le programme et l'approche pour la fois suivante	15 mins

Atelier de deux jours

Un atelier de deux jours pourrait être approprié quand il y a un grand nombre de participants. Il pourrait être utile de répartir les dépositaires d'enjeux en groupes, chacun regroupant des dépositaires d'enjeux aux intérêts similaires. Les groupes iraient alors jusqu'au bout de chaque module indépendamment les uns des autres et se rassembleraient de nouveau pour discuter de leurs conclusions à la fin de la deuxième journée.

Grandes lignes du programme pour un atelier de deux jours pour chaque module

1ère JOURNEE

ETAPES	REMARQUES	DUREE APPROX.
Accueil et introduction Former les groupes de pensée des différents dépositaires d'enjeux	Expliquer le contexte et l'objet de l'évaluation et le programme du jour	30 mins
ETAPE 1 Amorceur de discussion	Il faut peut-être l'adapter au contexte ou le remplacer par une alternative	60 mins
PAUSE		
ETAPE 2 Questionnaire	Cela inclut du temps pour présenter le processus et son déroulement aux participants	30 mins
ETAPE 3 Fiche récapitulative de notation	Il faut en discuter en détail une fois que tous les participants ont rempli le questionnaire	15 mins
PAUSE DYNAMISEUR DE GROUPE		
ETAPE 4 Retour d'information en session plénière	Si possible, utiliser des vignettes autocollantes	45 mins
PAUSE DEJEUNER		
ETAPE 5 Analyse	Travaillez en groupe pour analyser les tendances et les causes des atouts et des faiblesses	45 mins
PAUSE DYNAMISEUR DE GROUPE		
ETAPE 6 Classement par ordre de priorité	Nous recommandons une technique de classement participative	45 mins
PAUSE		
ETAPE 7 Session plénière : les groupes de dépositaires d'enjeux partagent les priorités qu'ils ont classées		60 mins
Résumé de la journée		15 mins

2ème
JOURNEE

ETAPES	REMARQUES	DUREE APPROX.
ETAPE 8 Finaliser les priorités		60 mins
PAUSE		
ETAPE 9 Former des groupes de travail pour développer des plans d'action		60 mins
PAUSE DYNAMISEUR DE GROUPE		
ETAPE 10 Présentation au groupe plénier des plans d'action des groupes de travail	C'est l'occasion d'ajuster les plans d'action	45 mins
Récapitulatif du processus		15 mins
Evaluation du processus	Le but est d'apprendre comment améliorer le programme et l'approche pour la fois suivante	15 mins

Décontracteurs et dynamiseurs

Les décontracteurs et les dynamiseurs sont vitaux parce qu'ils aident à garder le groupe alerte et permettent aux participants de rire et d'apprécier le processus. Beaucoup des activités énumérées ci-dessous peuvent être utilisées comme exercices de renforcement de l'esprit d'équipe. Elles aideront les nouveaux membres de l'organisation à mieux connaître leurs collègues. Veuillez prendre le temps de lire les instructions et soyez libre d'adapter ces activités à votre propre contexte.

Exercices « pour faire connaissance »

- **BINGO** Dessinez une grille d'environ 15 cases. Ecrivez différentes choses dans les cases comme « aime chanter » ou « ronfle toujours la nuit ». Donnez une copie de cette grille à tous les participants. Ensuite, les participants vont trouver les personnes décrites dans les cases. Ils demandent à ces personnes de signer dans la case correspondante. Le gagnant est celui qui remplit la grille le premier. Les participants apprendront beaucoup de faits intéressants au sujet les uns des autres.
- **DEFILE D'IDENTIFICATION** Chaque participant écrit quelques mots ou fait un dessin qui le décrivent/décrit. Cela est fait en silence. On accroche le dessin sur soi et on marche dans la pièce de telle sorte que tout le monde peut voir les autres. Les dessins sont ensuite mélangés et on demande aux participants d'identifier à qui ils appartiennent.
- **DESCRIPTION DES CARACTERES** Asseyez-vous en rond. Une personne commence par ajouter à son prénom un adjectif commençant par la même lettre que ce prénom (c'est à dire, par exemple, Isaac l'intéressant, Sarah la sage). La personne suivante dans le cercle répète le prénom et l'adjectif de la première personne puis ajoute les siens. Cela continue tout le long du cercle, la dernière personne ayant à répéter tous les autres noms dans l'ordre en finissant par le sien.
- **DEUX VRAIS, UN FAUX** Chaque personne dans le groupe doit déclarer deux choses vraies et une chose fausse à son propre sujet. Le reste du groupe doit deviner quelle est la chose fausse. Vous pourriez être surpris. Vous pouvez apprendre des choses très intéressantes au sujet les uns des autres !

Exercices de mise en confiance

- **JEU DE LA TOILE** Prenez une pelote de ficelle et demandez à une personne de tenir une extrémité et de l'enrouler autour de son poignet. Puis, cette personne envoie la pelote de ficelle à quelqu'un d'autre dans la pièce et dit soit quelque chose de positif au sujet de cette personne, soit une chose qu'elle a faite pour l'inspirer. La personne qui attrape la pelote de ficelle l'enroule autour de son poignet et l'envoie à quelqu'un d'autre jusqu'à ce que toute une toile relie les gens les uns aux autres.
- **JEU DU BALLON** Chacun écrit une information sur lui-même sur un morceau de papier et place ce papier dans un ballon. Chacun gonfle son ballon et l'envoie au milieu du cercle des participants. Crevez les ballons un par un et devinez à qui appartiennent les informations placées à l'intérieur.

Dynamiseurs

- **QUESTIONS SUR LE BALLON** Faites circuler un ballon autour du cercle et demandez à chaque personne d'écrire une question dessus. Ensuite, faites passer le ballon autour du cercle et demandez à chaque personne de répondre à trois questions écrites sur le ballon.
- **CLASSEMENT PHYSIQUE** Demandez à tout le monde de se mettre en ligne suivant le mois et le jour de leur naissance. Cela peut aussi être fait avec la longueur des cheveux, la taille, le poids et ainsi de suite. Si cela est fait en silence, cela peut ajouter une nouvelle dynamique au groupe et donne l'occasion d'explorer comment un groupe fonctionne ensemble. Vous pouvez demander à quelqu'un de quitter la pièce, décider du type de classement, faire revenir la personne envoyée dehors et lui faire essayer de deviner quelle sorte de classement le groupe représente. C'est un jeu utile pour comprendre le besoin d'analyse et l'importance de l'étude des tendances et des thèmes.
- **LE CITRON RAPIDE** Ce jeu est destiné à quatre joueurs ou plus. Divisez d'abord le groupe en deux (ou plus) files égales. Donnez ensuite au premier de chaque file un crayon entier et un citron. Pendant que les équipes s'organisent en une seule file, marquez une ligne de départ et une ligne d'arrivée sur le sol (espacées d'environ six mètres au plus). L'objet est de pousser le citron sur le sol sur une ligne droite. Chaque joueur doit le pousser jusqu'à la ligne d'arrivée, puis le ramener au coéquipier suivant dans sa file. L'équipe qui termine la première gagne. Le citron continue toujours à rouler malgré une légère oscillation, il est donc difficile de le garder sur une ligne droite. Assurez-vous que tous les meubles soient poussés hors de la zone de jeu.
- **LE PANIER A FRUITS** Demandez aux joueurs de s'asseoir en rond et donnez à chaque joueur alternativement le nom d'un fruit, comme une orange ou un citron. Une personne se tient au milieu du cercle. Cette personne appelle l'un des fruits ou les deux. Les personnes à qui l'on a donné le nom de ces fruits doivent changer de place aussi rapidement que possible. La personne qui est au milieu essaie d'atteindre l'un des sièges. Celui qui reste au milieu appelle alors l'un des fruits ou les deux.
- **LA COURSE A LA BANANE** Donnez à chaque joueur une banane avec pour instruction de l'éplucher et de la manger avec une main derrière le dos. Ils commencent sur un signal donné. Le premier à avoir mangé toute sa banane a gagné.
- **LA SCENE DU SAC EN PAPIER** Répartissez les participants en équipes comprenant entre trois et six membres. Donnez à chaque équipe un sac rempli d'objets assortis. Ces objets peuvent être n'importe quoi, par exemple, un caillou, un boulon, une savonnette, une disquette. L'idée du jeu est de présenter une saynète en utilisant tous les objets fournis. Les objets peuvent être utilisés comme ils le seraient dans la vie normale ou bien ils peuvent être utilisés de façon imaginative. Donnez à chaque groupe un sujet sur lequel baser leur saynète. Quand toutes les saynettes ont été planifiées et répétées, elles sont jouées pour l'amusement de tous.
- **TROUVEZ L'ANIMAL** On donne à chacun une carte représentant un animal (assurez-vous qu'il y a deux exemplaires de chaque animal). Au même moment, tout le monde fait le bruit de son animal et essaie de trouver son partenaire.
- **JEU DE LA FICELLE** Cachez des morceaux de ficelle de différentes longueurs dans la pièce. Puis, les participants trouvent autant de morceaux de ficelle qu'ils le peuvent. Le gagnant est celui dont tous les morceaux de ficelle forment la ligne la plus longue quand ils sont noués ensemble.

L'outil AUTOCAP

Préparer l'organisation à l'AUTOCAP : qu'est-ce qu'une évaluation d'organisation ?

Cette section examine ce qu'est une organisation, ce qu'est une évaluation et pourquoi il est important d'effectuer une évaluation d'organisation. Il pourrait être nécessaire d'utiliser cette section avec ceux qui participent aux évaluations pour les aider à voir la valeur de ce que vous faites.

Organisations

Une organisation est un groupe de personnes qui travaillent ensemble dans un but commun.

Si nous envisageons de procéder à une évaluation d'organisation, il est important d'examiner à quoi ressemblent les organisations.

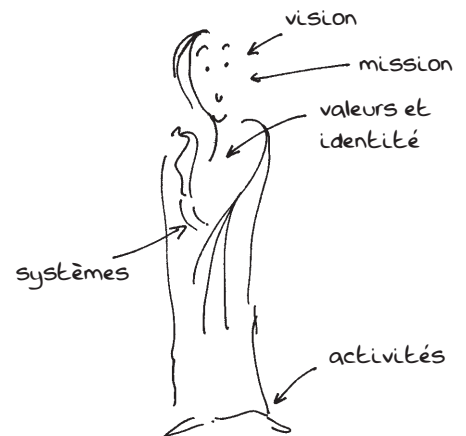
Comment voyons-nous les organisations ?

La comparaison des organisations avec des choses familières qui nous entourent peut être utile pour comprendre comment elles fonctionnent et, ce faisant, comment les améliorer. Les images sont utiles parce qu'elles nous aident à réfléchir et à discuter facilement au sujet d'une organisation.



Nous pouvons les comparer, par exemple, au corps humain. La tête reflète la vision et la mission de l'organisation. Le cœur reflète ses valeurs et son identité. La circulation sanguine reflète ses systèmes et les bras et les jambes représentent ce que fait l'organisation.

Ou bien nous pouvons les comparer à un arbre ou à une plante. Les racines reflètent la mission, les valeurs, l'identité et la vision. Le tronc ou la tige reflète les systèmes et les structures de l'organisation. Les branches, les feuilles et les fruits reflètent ce que l'organisation fait et produit.



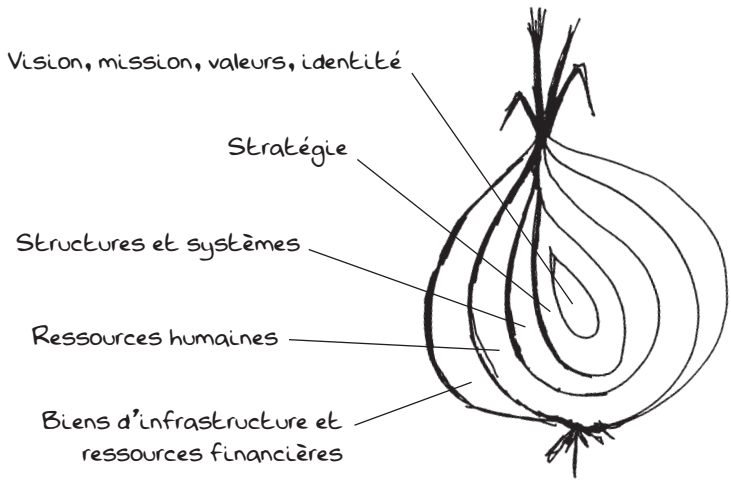
Alors qu'il y a certains dangers à simplifier exagérément la réalité de ce qu'on trouve, dessiner des images est une manière utile de commencer à penser à la nature des organisations et à la façon dont elles fonctionnent.

Tearfund a utilisé des images pour penser à la façon dont elle fonctionne en tant qu'organisation. La structure de l'outil AUTOCAP a été basée sur deux modèles : le modèle de l'oignon et celui des cercles entrelacés (souvent décrit comme « l'éléphant »).

Le modèle de l'oignon

Le concept du modèle de l'oignon appartient à INTRAC et a été adapté par Bill Crooks

L'image de l'oignon est utilisée pour examiner l'organisation interne de façon plus approfondie. Nous pouvons éplucher les différentes couches de l'oignon jusqu'à ce que nous en atteignons le cœur. Une organisation a également un cœur : ce sont sa mission, son identité, sa vision et ses valeurs qui sont reflétées dans chaque autre aspect de l'organisation. Une organisation saine est claire au sujet de ce que sont ces aspects. Ils modèlent la vision que l'organisation a de la société et l'objet de l'organisation dans la société. Cela, à son tour, modèle la stratégie qu'elle devrait adopter et les tâches à accomplir. Les structures et les systèmes, le personnel et les ressources nécessaires peuvent alors être identifiés. Cette image de l'oignon est un moyen très utile de voir s'il y a une cohérence entre ce que croit une organisation (le cœur) et la façon dont elle fonctionne (les couches extérieures).

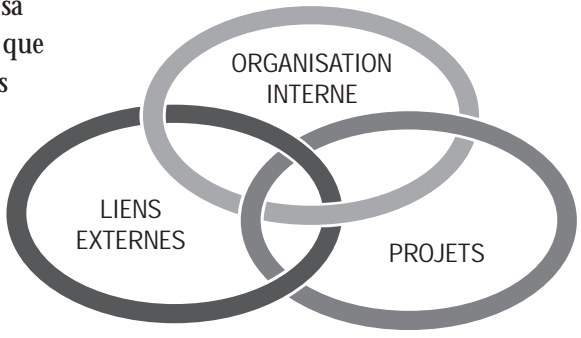


Cercles entrelacés/éléphant

Source du schéma des cercles entrelacés : INTRAC

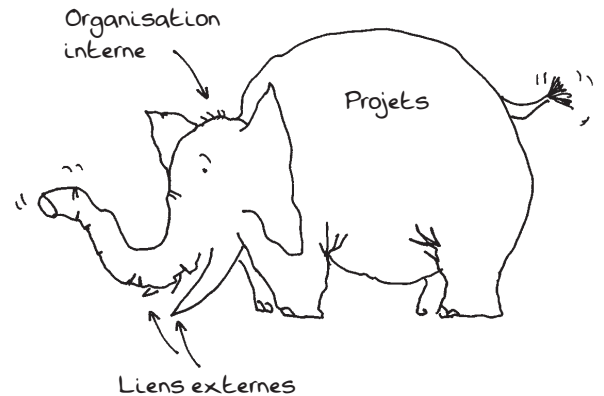
Trois cercles entrelacés montrent comment les trois parties principales d'une organisation interagissent et se soutiennent mutuellement. Un éléphant peut également être dessiné pour montrer ces parties. Les cercles représentent :

ORGANISATION INTERNE Cela définit ce qu'une organisation veut être. Elle est exprimée à travers sa vision, sa mission, ses valeurs et son identité. On espère que ces éléments sont reflétés dans les stratégies, les systèmes et les structures de l'organisation. En utilisant l'image de l'éléphant, la tête de l'éléphant représente cette partie centrale de l'organisation.



LIENS Ceux-ci s'articulent autour de la façon dont l'organisation se situe par rapport aux autres. Ils sont importants pour le renforcement des capacités, en renforçant les relations formelles et informelles avec d'autres organisations et groupes de personnes, comme des réseaux ou des alliances, des églises, des bailleurs de fonds et des organismes ou ministères gouvernementaux, afin d'acquérir des ressources et des appuis supplémentaires. La trompe de l'éléphant représente la façon dont l'organisation se situe par rapport aux autres.

PROJETS Ceux-ci concernent ce que fait effectivement l'organisation, la qualité de sa performance et l'importance de l'impact qu'elle a sur ceux qu'elle essaie de servir. Les projets peuvent être très variés : depuis la fourniture de services jusqu'à la mobilisation des communautés et des organisations locales en vue de la transformation sociale. Il est d'une importance vitale que les projets soient cohérents avec la mission et la vision d'ensemble de l'organisation. Le corps de l'éléphant et ses pattes représentent les différents projets ou programmes de l'organisation.



Une organisation n'existe pas dans un vide. Elle existe dans le contexte de la culture, des traditions et de l'histoire des gens qu'elle sert. Il pourrait y avoir aussi d'autres facteurs à prendre en compte, comme les situations de conflit prolongé.

Les trois modules de l'AUTOCAP examinent ces trois éléments de l'organisation pour identifier à quel point l'organisation est saine et quelles améliorations peuvent être apportées.

Caractéristiques d'une bonne organisation

Qu'est-ce qu'une bonne organisation ? Pensez à une organisation pour laquelle vous avez travaillé et qui vous a offert une bonne expérience. Qu'est-ce qui la rendait bonne ? Qu'est-ce qui aurait pu la rendre encore meilleure ?

Il y a plusieurs moyens de décrire et de définir une bonne organisation. Voici quelques idées :

- un objet clair à propos de l'orientation qu'elle veut prendre
- des plans clairs sur la façon dont elle veut atteindre sa vision
- des valeurs fortes qui modèlent le travail et la culture de l'organisation
- des projets qui sont efficaces et conformes à la déontologie
- une direction forte
- des lignes claires de prise de décision et de responsabilité
- de bons systèmes d'administration et de contrôle financier
- de bonnes relations avec les autres organisations
- une ouverture pour apprendre à réfléchir et le désir de s'améliorer.

Pressions auxquelles sont confrontées les organisations

Les organisations affrontent divers types de pression. Certaines de ces pressions sont extérieures. Parfois, on ne peut pas y faire grand chose et vous devez apprendre à vous adapter et être flexible pour pouvoir y faire face.

Les pressions extérieures pourraient inclure :

- des changements politiques qui rendent difficile le fonctionnement des ONG chrétiennes
- des désastres qui exigent que le type et la nature de votre travail changent
- une diminution du financement accordé par les bailleurs de fonds.

Les pressions internes pourraient inclure :

- un manque de compétences et d'aptitudes parmi le personnel
- un renouvellement fréquent du personnel
- de fortes charges de travail et la pression des dates à respecter
- un manque de financement pour couvrir tous les besoins.

Lesquelles de ces pressions affectent votre organisation ? Pouvez-vous penser à d'autres pressions ? Comment pouvez-vous les traiter ?

Il se peut que ces pressions puissent être gérées au sein de votre organisation telle qu'elle est en ce moment. Par ailleurs, une évaluation d'organisation est parfois nécessaire pour aider tout le personnel à s'arrêter et à travailler ensemble pour identifier le problème et développer des solutions.

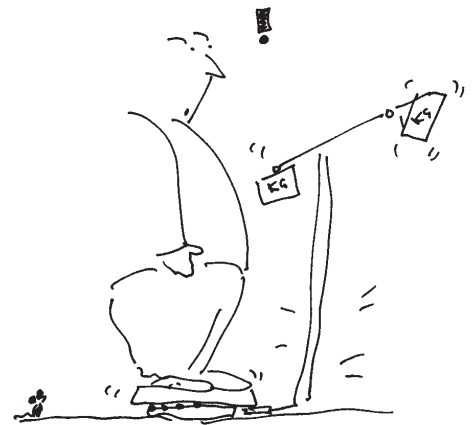
Evaluation

Nous faisons tous des évaluations chaque jour de notre vie. Nous ne les appelons pas nécessairement « évaluations », mais nous voulons tous savoir comment nous allons, à quoi nous ressemblons et ce que nous ressentons à l'égard de nous-mêmes.

Le besoin d'évaluer quelque chose provient de toute une gamme de motifs. Ceux-ci pourraient inclure le souci de l'apparence personnelle, du développement personnel et de l'amélioration des compétences, ou l'obtention du meilleur rapport qualité-prix.

Une organisation est un groupe de personnes qui travaillent ensemble pour un objet commun. Chaque organisation a une culture et une manière unique de travailler. Comme les êtres humains, elle possède une gamme de fonctions et de caractéristiques complexes qui interagissent toutes pour atteindre les buts et les objectifs souhaités.

La décision d'évaluer une organisation devrait faire partie de son soutien et de son développement de telle sorte qu'elle soit renforcée et perfectionnée pour réaliser la totalité de son potentiel. Comme les êtres humains, les organisations passent à travers des cycles de changement, il est donc important d'être conscient des besoins d'une organisation aux différents stades de son développement. Evaluer une organisation, c'est lui permettre de rester saine et adéquate pour les personnes qu'elle cherche à servir.



Questions pour la discussion

- Faites une liste de toutes les différentes manières dont vous vous évaluez pendant la semaine.
- Quel est votre motif pour vous évaluer de cette façon ?
- Quelles sont les similitudes entre une évaluation de vous-même et une évaluation d'organisation ?
- Faites une liste des manières dont vous évaluez votre organisation.

Pourquoi évaluer votre organisation ?

La plupart des organisations s'évaluent elles-mêmes tout le temps : parfois, de façon formelle à travers la comptabilité financière ou la rédaction de rapports de projets, parfois de façon informelle comme par la mesure du moral du personnel.

Il y a une opinion selon laquelle la plupart des organisations, au fur et à mesure qu'elles vieillissent, traversent **divers stades de développement**, à la façon des êtres humains. Certains diraient que toutes les organisations traversent cinq étapes principales : la naissance, l'enfance, l'adolescence, la maturité, la mort ou la re-naissance.

Chacune de ces étapes reflète **différents styles** de direction, de culture d'organisation et de manière de travailler. La transition entre ces différentes étapes peut être difficile et douloureuse, de même qu'elle peut procurer un sentiment de délivrance et d'enthousiasme quand de nouvelles opportunités se révèlent.

Les organisations travaillant avec des personnes vulnérables et marginalisées affrontent un nombre de pressions croissant provenant de sources différentes, comme, par exemple, les directives gouvernementales.

Les partenariats avec les **bailleurs de fond** sont souvent exigeants et des ajustements doivent être apportés pour satisfaire leurs exigences. Travailler aux côtés d'autres organisations peut fournir des occasions de partager les ressources, ce qui exige une planification méticuleuse.

Les **influences politiques et sociales** aux niveaux national, régional et mondial peuvent exiger de nouvelles réponses et des changements au sein de l'organisation. Ces types de changement se produisent à un rythme de plus en plus rapide, surtout dans le domaine de l'informatique.

Donc, qu'est-ce que tout cela veut dire ?

Le changement est inévitable, que nous l'acceptons ou non. En conséquence, une évaluation d'organisation est un moyen utile de regarder où se place votre organisation maintenant pour planifier et préparer l'avenir.

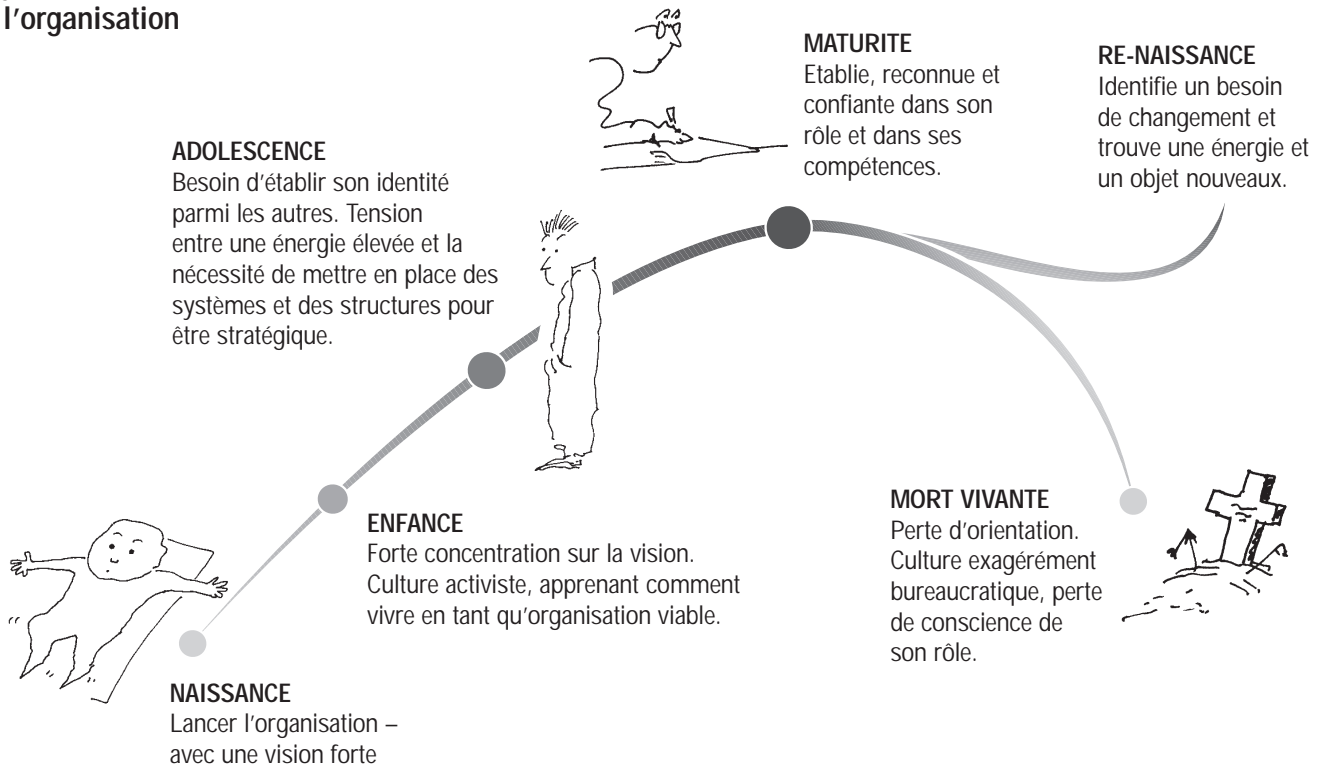
Il peut être utile de réfléchir à une évaluation d'organisation sous les angles suivants :

UN MIROIR qui vous donne la possibilité de vous regarder de plus près

UNE PHOTOGRAPHIE AERIENNE qui vous donne une vue d'ensemble et une nouvelle perspective des choses que vous ne voyez normalement qu'au sol

UN BILAN DE SANTE AVEC UN MEDECIN qui vous donne l'occasion de faire le point sur votre santé et sur ce qu'il faut faire pour l'améliorer.

Cycle de vie de l'organisation



Questions pour la discussion

- En utilisant le schéma de croissance ci-dessus, à quel stade du cycle placeriez-vous votre organisation et pourquoi ?
- Quelles sont certaines des principales pressions exercées sur votre organisation en ce moment ? Et quels défis allez-vous affronter au cours des cinq prochaines années ?
- Par quels moyens évaluez-vous votre organisation de façon formelle et informelle ?
- Comment une évaluation d'organisation couvrant la plupart des aspects de la vie de l'organisation pourrait-elle être utile ?

Principes de l'enquête de satisfaction

A ce point, il se pourrait que vous souhaitiez utiliser l'enquête de satisfaction pour encourager l'organisation à voir l'évaluation de manière positive. Les principes de l'enquête de satisfaction sont les suivants :

ETAPE	PRINCIPE	ACTION
1	Découvrir ce qui est bon dans l'organisation	Remue-méninges
2	Rêver du potentiel futur de l'organisation	Explorer la vision
3	Identifier les manques et ce qui doit être renforcé ou développé	AUTOCAP
4	Elaborer un plan de renforcement des capacités	Plan d'action d'AUTOCAP

Après avoir travaillé sur les deux premières étapes, vous pouvez passer aux modules AUTOCAP.

Format des modules AUTOCAP

Chaque section des modules est divisée en sept étapes. Il est important que vous vous familiarisiez avec ces étapes avant de commencer le processus. Vous aurez besoin de donner aux participants un bref aperçu des étapes avant qu'ils ne commencent à travailler en progressant à travers les modules. Vous devrez ensuite expliquer comment traverser chacune des étapes au fur et à mesure que vous avancerez.

Il est important de travailler à travers toutes les étapes pour tirer le meilleur parti de l'évaluation.

Etape 1 AMORCEUR DE DISCUSSION

Cela encourage les participants à penser à un aspect de l'organisation d'une manière créative et intéressante de telle sorte que les exercices de notation reflètent leur point de vue sur l'organisation à un moment précis. D'autres détails sont donnés dans chaque section de module parce que l'amorceur de discussion est différent à chaque fois.

Etape 2 QUESTIONNAIRE

On remet à chaque participant une copie du questionnaire. Le questionnaire contient des indicateurs numérotés qui se rapportent à des domaines clés du module. Chaque domaine clé est soutenu par au moins quatre indicateurs. Dans le questionnaire, les indicateurs sont tous mélangés. Les participants remplissent le questionnaire seuls en donnant à chaque indicateur la note :



- 1 s'ils pensent que l'indicateur est **rarement** une caractéristique de l'organisation
- 2 s'ils pensent que l'indicateur est **parfois** le cas
- 3 s'ils pensent que l'indicateur est **souvent** une caractéristique de l'organisation
- 4 s'ils pensent que l'indicateur reflète **toujours** l'organisation.

Le questionnaire devrait prendre 10–15 minutes à remplir.

Exemple de questionnaire

		rarement	parfois	souvent	toujours
1	COMPORTEMENT DU PERSONNEL Le personnel fait des sacrifices personnels en réponse aux besoins des autres personnels et des bénéficiaires du projet.	1	2	3	4
2	DOCUMENTS DE L'ORGANISATION Les politiques et les stratégies de l'organisation sont cohérentes avec la mission et les valeurs de l'organisation.	1	2	3	4
3	PLANS DE L'ORGANISATION	1	2	3	4

Indicateur

Chiffres à transférer sur la fiche récapitulative de notation

Etape 3
FICHE
RECAPITULATIVE
DE NOTATION



C'est là que les indicateurs du questionnaire sont rapprochés des domaines clés. On remet à chaque participant une copie de la fiche récapitulative de notation qui contient plusieurs petits tableaux de domaines clés. Chaque tableau représente un domaine clé. Les participants reportent leurs notes pour chaque indicateur dans la case correspondante. Quand toutes les cases sont remplies, les participants font la somme des notes dans chaque tableau et écrivent le total dans la case correspondante.

Comme certains domaines clés ont plus d'indicateurs que d'autres, il est important de trouver une note moyenne pour chaque domaine clé de façon à pouvoir comparer les notes des domaines clés. La note totale pour chaque domaine clé devrait être divisée par le nombre d'indicateurs pour ce domaine clé.

La note moyenne devrait être comprise entre 1 et 4. Si la note n'est pas un nombre entier, elle doit être arrondie au nombre entier le plus proche. Ainsi, par exemple, une note moyenne de 2,5 devrait être arrondie au nombre supérieur, donc à 3 et une note moyenne de 2,4 devrait être arrondie au nombre inférieur, donc à 2.

Exemple de tableau de domaine clé issu d'une fiche récapitulative de notation

STRATEGIE			Domaine clé
3	Plans organisationnels		4
7	Evaluation		2
24	Sensibilisation du personnel		3
26	Pertinence de la stratégie		3
28	Implication des dépositaires d'enjeux		1
		Total	13
		MOYENNE	3

(Pour trouver la moyenne, divisez le total par 5 et arrondissez au nombre entier le plus proche)

Note à transférer sur le tableau de notation plénière (par exemple : le total 13, divisé par 5, égale 2,6 et est donc arrondi à 3)

Les participants devraient être prêts à partager leurs notes moyennes avec le groupe entier.

Si certains participants ont fini avant d'autres, encouragez-les à discuter de leurs résultats avec d'autres qui ont également fini et à examiner les indicateurs qui donnent des notes élevées et basses et les raisons de ces notes.

Etape 4
NOTATION
PLENIERE

Un tableau de notation est copié sur une grande feuille de papier de telle sorte que tout le monde puisse le voir.

Le tableau de notation plénière présenté ci-dessous concerne la Section 1 du Module 1 – Mission et valeurs. Pour les autres sections, ce tableau devrait être adapté en écrivant dedans les domaines clés correspondants.

A tour de rôle, chacun des participants déclare à voix haute ses notes moyennes pour chaque domaine clé. Si vous pouvez vous procurer des vignettes autocollantes, placez une vignette par participant dans la case correspondante. Si vous n'avez pas de vignette, marquez chaque note avec un marqueur. L'exemple ci-dessous montre l'endroit où une marque est placée si un participant a la note 2 pour le domaine clé « Mission ».

Exemple de tableau de notation plénière

ORGANISATION INTERNE : MISSION ET VALEURS				
DOMAINES CLES	1 RAREMENT	2 PARFOIS	3 SOUVENT	4 TOUJOURS
Mission		X		
Stratégie				
Spécificité chrétienne				

Quand tous les participants ont donné leurs notes, il devrait y avoir le même nombre de vignettes ou de marques que de participants, sur chaque rangée.

Etape 5
ANALYSE

Le groupe analyse les tendances des notes sur le tableau de notation plénière. Le but de l'analyse est d'identifier ce que sont les principaux atouts et faiblesses de l'organisation. Les raisons de toute différence d'opinion quelconque devraient être discutées.

Les participants devraient examiner les domaines où la notation est cohérente et ce que cela révèle sur l'organisation.

Exemple de tableau de notation plénière rempli pour dix participants

ORGANISATION INTERNE : MISSION ET VALEURS				
DOMAINES CLES	1 RAREMENT	2 PARFOIS	3 SOUVENT	4 TOUJOURS
Mission	XXXXX	XXXXXX	X	
Stratégie		XX	XXXXXX	XXX
Spécificité chrétienne		X	XXX	XXXXXXX
Compassion	XXXXXX	XXXXX	X	
Non-discrimination	XXX	XXXXXXX	X	

Cette organisation est la plus forte dans les domaines de la compassion et de la spécificité chrétienne. Qu'est-ce qui pourrait être la cause de cela ?

Cette organisation est la plus faible dans le domaine de sa mission, de sa stratégie et de la non-discrimination. Qu'est-ce qui pourrait être la cause de cela ?

Il est également utile de connaître quels aspects particuliers des domaines clés faibles ont besoin d'être améliorés. On obtient cela en analysant les différences de notes entre les indicateurs pour les domaines clés faibles.

Un tableau des indicateurs pour chaque domaine clé faible devrait être dressé sur une grande feuille de papier. Les participants devraient revenir à leurs fiches récapitulatives de notation et déclarer à haute voix leurs notes pour chaque indicateur. Une marque ou vignette autocollante par participant devrait être placée dans la case correspondante.

Le tableau des indicateurs présenté ci-dessous concerne le domaine clé de la stratégie dans la Section 1 du Module 1 – Mission et valeurs. Ce tableau devrait être adapté pour les autres domaines clés faibles que vous identifiez.

Les participants devraient examiner les domaines de notation cohérente et ce que cela révèle au sujet de l'organisation. Les raisons de toute différence d'opinion devraient être discutées.

Exemple de tableau des indicateurs pour dix participants

INDICATEUR POUR UN DOMAINE CLE STRATEGIQUE	RAREMENT	PARFOIS	SOUVENT	TOUJOURS
Plans organisationnels	XXXXXXXX	XX		XX
Evaluation	XXX	XXXXXX		XX
Sensibilisation du personnel		XXXXXX	XXXXXX	
Pertinence de la stratégie	XXXX			XXXXXXXX
Implication des dépositaires d'enjeux		XXXXXXXX	XXX	

Cette organisation semble avoir une stratégie pertinente. Pourquoi certaines personnes pensent-elles que l'organisation n'a pas une stratégie pertinente ?

Cette organisation semble être la plus faible dans le domaine des plans organisationnels. Qu'est-ce qui pourrait en être la raison ?

Etape 6
CLASSEMENT
DES PRIORITES
POUR LE
RENFORCEMENT
DES CAPACITES

A partir de l'analyse, sélectionnez les trois domaines les plus faibles dans lesquels on devrait renforcer les capacités. Les participants discutent de la façon dont ces domaines seront traités et des ressources qui seront requises.



Etape 7
PLANIFICATION
DES ACTIONS

C'est la partie la plus importante du processus et elle ne devrait pas être précipitée. La planification des actions permet aux participants de dresser un plan de la façon dont ils traiteront les domaines faibles qu'ils ont classés par ordre de priorité. Un aspect clé de cet exercice est la détermination de la personne qui assure la responsabilité de l'exécution et de l'échéancier de ce plan. Un exemple de plan d'action est présenté à la page 31. Un modèle de plan d'action est donné à la fin de chaque section de module pour être photocopié et complété.

DOMAINE CLE	INDICATEUR	DEFINITION	NOTE MOYENNE	REMARQUES	ACTION REQUISE	PAR QUI	POUR QUELLE DATE
Spécificité chrétienne	<u>14</u> Temps pour la prière	L'organisation réserve régulièrement du temps pour la prière	2	Le personnel ne prie pas régulièrement ensemble pour le travail de l'organisation	Convenir d'un moment où tout le personnel peut se réunir et prier Organiser une journée de prière et de jeûne	Directeur Directeur	Immédiatement Août 2003
Stratégie	<u>24</u> Sensibilisation du personnel	Le personnel peut expliquer les stratégies de l'organisation et comment ces stratégies ont un rapport avec leur travail	1	Tout le personnel ne peut pas expliquer ce que sont les stratégies	Organiser une réunion pour tout le personnel où la direction explique les stratégies de l'organisation	Directeur	Septembre 2003
Non-discrimination	<u>27</u> Formation du personnel	L'organisation fournit une formation sur la non-discrimination à tout le personnel	2	Aucune formation n'est donnée	Identifier une session de formation et un formateur adéquats Inviter tout le personnel ayant besoin de formation à un atelier	Responsable du personnel Responsable du personnel	Septembre 2003 Novembre 2003

1

Evaluation de l'organisation interne

Table des matières

SECTION 1	Mission et valeurs	34
SECTION 2	Gestion 1	40
SECTION 3	Gestion 2	46

Section 1

Mission et valeurs

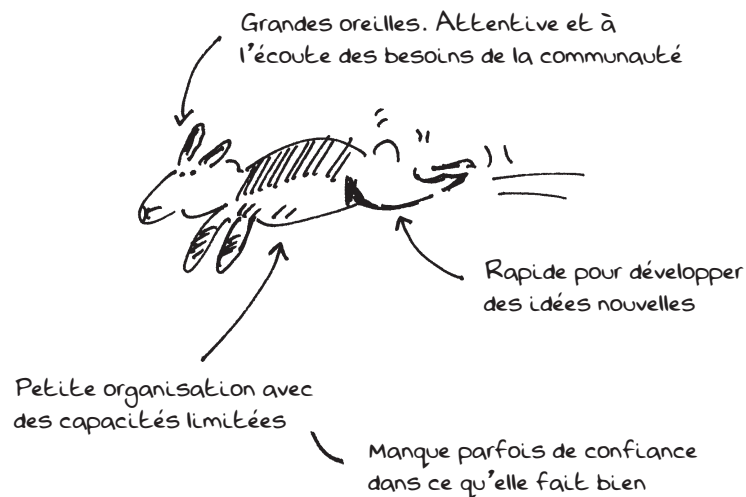
Les domaines clés de Mission et valeurs sont les suivants :

- Mission
- Stratégie
- Spécificité chrétienne
- Compassion
- Non-discrimination.

Etape 1 AMORCEUR DE DISCUSSION Dessinez votre organisation comme un animal (30–45 minutes).

Si vous dessiniez votre organisation comme un animal, à quoi ressemblerait-il ?

- Demandez à chaque participant de dessiner un animal qui représente la façon dont il voit son organisation.
- Montrez les dessins.
- Recherchez les thèmes communs et ce qui manque.
- Demandez ce que ces dessins révèlent de la vision et des valeurs dans votre organisation.
- Résumez les principales réflexions sur une grande feuille de papier.



Etape 2 QUESTIONNAIRE Demandez à chaque participant de remplir seul le questionnaire. Cela devrait prendre environ 15 minutes. Veuillez utiliser le questionnaire présenté aux pages 35–36.

Etape 3 FICHE RECAPITULATIVE DE NOTATION Reportez les chiffres entourés dans le questionnaire sur les tableaux de domaines clés correspondants de la page 37. Pour chaque domaine clé, faites la somme des notes et divisez le total par le nombre d'indicateurs. Cela donnera une moyenne qui devrait être arrondie au nombre entier le plus proche.

QUESTIONNAIRE Mission et valeurs

Nom de l'organisation Date

- Veuillez indiquer vos réponses en dessinant un cercle autour du chiffre qui décrit le mieux votre opinion.
- Plus vous répondez de façon sincère et honnête, plus cette évaluation sera utile pour l'organisation.

		rarement	parfois	souvent	toujours
1	COMPORTEMENT DU PERSONNEL Le personnel fait des sacrifices personnels en réponse aux besoins des autres membres du personnel et des bénéficiaires du projet	1	2	3	4
2	DOCUMENTS DE L'ORGANISATION Les politiques et les stratégies de l'organisation sont cohérentes avec la mission et les valeurs de l'organisation	1	2	3	4
3	PLANS DE L'ORGANISATION Les plans de l'organisation sont cohérents avec ses stratégies	1	2	3	4
4	SENSIBILISATION DU PERSONNEL Le personnel peut expliquer la mission et les valeurs de l'organisation et comment ces dernières ont un rapport avec son travail	1	2	3	4
5	ACTIVITES DE L'ORGANISATION Les activités de l'organisation sont cohérentes avec ses politiques, ses stratégies et ses plans	1	2	3	4
6	BENEFICIAIRES DU PROJET Les bénéficiaires du projet sont identifiés sur la base de leur marginalisation, de leur faiblesse économique et de leur manque de pouvoir	1	2	3	4
7	EVALUATION La direction et le personnel de l'organisation évaluent la performance de l'organisation selon ses politiques et ses stratégies	1	2	3	4
8	CONDITIONS GENERALES D'EMPLOI Le personnel pense que les conditions générales d'emploi, telles que les niveaux de salaire, les congés annuels et les avantages dus en cas de maternité/paternité sont justes	1	2	3	4
9	RESPECT DES AUTRES Ceux avec qui l'organisation travaille sont toujours traités comme des personnes faites à l'image de Dieu, quelle que soit leur croyance religieuse	1	2	3	4
10	VALEURS CHRETIENNES Les valeurs de l'organisation sont basées sur une compréhension biblique du christianisme	1	2	3	4
11	DOCUMENTS DE L'ORGANISATION La compassion est exprimée comme une valeur fondamentale dans les documents les plus importants de l'organisation, par exemple, les statuts et la déclaration de mission de l'organisation	1	2	3	4
12	PRISE DE DECISION En prenant des décisions, le personnel tient compte des besoins des marginalisés, des économiquement faibles et de ceux qui sont sans pouvoir	1	2	3	4
13	DIRECTION La direction de l'organisation fait référence à la mission, aux valeurs, aux politiques et aux stratégies de l'organisation et fait en sorte que le personnel s'en souvienne	1	2	3	4

.../...

QUESTIONNAIRE Mission et valeurs suite et fin

		rarement	parfois	souvent	toujours
14	TEMPS POUR LA PRIERE L'organisation réserve régulièrement du temps pour la prière	1	2	3	4
15	PROJETS Les projets sont planifiés et mis en œuvre pour satisfaire les besoins des marginalisés, des économiquement faibles et de ceux qui sont sans pouvoir	1	2	3	4
16	TRAITEMENT DES AUTRES Le personnel fait preuve d'une attitude positive et accueillante à l'égard des dépositaires d'enjeux	1	2	3	4
17	TRAITEMENT DES GROUPES MARGINALISES Le personnel traite les groupes marginalisés avec justice et encourage les autres à traiter ces groupes équitablement	1	2	3	4
18	VALEUR DE LA PRIERE Le personnel valorise la prière – les uns pour les autres, pour les bénéficiaires du projet et pour le travail de l'organisation	1	2	3	4
19	VALEURS DE L'ORGANISATION Les valeurs de l'organisation soutiennent l'accomplissement de la mission de l'organisation	1	2	3	4
20	POLITIQUE DE NON-DISCRIMINATION L'organisation a une politique de non-discrimination écrite qui reflète un engagement à l'égard de l'égalité pour le personnel et pour les bénéficiaires du projet, sans considération de sexe, d'âge, d'origine ethnique, de religion ou de handicap	1	2	3	4
21	REFLEXION THEOLOGIQUE L'organisation incorpore la réflexion théologique à sa compréhension de la pauvreté, à son travail et à ses relations	1	2	3	4
22	DIRECTION La direction assure que la non-discrimination est intégrée dans tous les aspects du travail de l'organisation, conformément à la politique de non-discrimination de l'organisation	1	2	3	4
23	SENS DE LA MISSION Le personnel pense que ce qu'il fait est important et vaut la peine d'être fait	1	2	3	4
24	SENSIBILISATION DU PERSONNEL Le personnel peut expliquer les stratégies de l'organisation et comment elles ont un rapport avec son travail	1	2	3	4
25	RECRUTEMENT Le personnel est recruté et payé sur la base de ses compétences et de son expérience, et non pas de son sexe, de son âge, de son origine ethnique ou de sa religion	1	2	3	4
26	PERTINENCE DE LA STRATEGIE Les stratégies de l'organisation abordent les causes de la marginalisation, de la faiblesse économique et du manque de pouvoir	1	2	3	4
27	FORMATION DU PERSONNEL L'organisation fournit une formation en non-discrimination à tout le personnel	1	2	3	4
28	IMPLICATION DES DEPOSITAIRES D'ENJEUX Les stratégies de l'organisation sont établies à travers l'implication des dépositaires d'enjeux	1	2	3	4

FICHE
RECAPITULATIVE
DE NOTATION

Mission et valeurs

Nom de l'organisation Date

MISSION		
2	Documents de l'organisation	
4	Sensibilisation du personnel	
5	Activités de l'organisation	
13	Direction	
19	Valeurs de l'organisation	
23	Sens de la mission	
Total		
(Pour trouver la moyenne, divisez le total par 6 et arrondissez au nombre entier le plus proche)		MOYENNE

COMPASSION		
1	Comportement du personnel	
6	Bénéficiaires du projet	
8	Conditions générales d'emploi	
9	Respect des autres	
11	Documents de l'organisation	
Total		
(Pour trouver la moyenne, divisez le total par 5 et arrondissez au nombre entier le plus proche)		MOYENNE

STRATEGIE		
3	Plans de l'organisation	
7	Evaluation	
24	Sensibilisation du personnel	
26	Pertinence de la stratégie	
28	Implication des dépositaires d'enjeux	
Total		
(Pour trouver la moyenne, divisez le total par 5 et arrondissez au nombre entier le plus proche)		MOYENNE

NON-DISCRIMINATION		
12	Prise de décision	
15	Projets	
17	Traitement des groupes marginalisés	
20	Politique de non-discrimination	
22	Direction	
25	Recrutement	
27	Formation du personnel	
Total		
(Pour trouver la moyenne, divisez le total par 7 et arrondissez au nombre entier le plus proche)		MOYENNE

SPECIFICITE CHRETIENNE		
10	Valeurs chrétiennes	
14	Temps pour la prière	
16	Traitement des autres	
18	Valeur de la prière	
21	Réflexion théologique	
Total		
(Pour trouver la moyenne, divisez le total par 5 et arrondissez au nombre entier le plus proche)		MOYENNE

Etape 4 NOTATION PLENIERE Dessinez un tableau de notation plénière semblable à celui qui est présenté à la page 29 sur une grande feuille de papier. Adaptez-le en y inscrivant les domaines clés pour cette section du module.



Etape 5 ANALYSE Analysez les tendances des notes sur le tableau de notation plénière. Quand vous avez identifié les domaines clés faibles, dessinez des tableaux des indicateurs semblables à celui qui est présenté à la page 30, sur de grandes feuilles de papier. Inscrivez les indicateurs appropriés.

Etape 6 CLASSEMENT PAR ORDRE DE PRIORITE POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES Sélectionnez les trois domaines les plus faibles dans lesquels les capacités doivent être renforcées. Discutez de la façon dont ces domaines seront traités et des ressources qui seront nécessaires.

Etape 7 PLANIFICATION DES ACTIONS Dressez un plan d'action pour montrer comment vous traiterez les domaines dans lesquels les capacités doivent être renforcées. Un exemple de plan d'action est présenté à la page 31. Un modèle de plan d'action pour cette section de module est présenté à la page 39. Le modèle devrait être photocopié et complété.

Plan d'action MISSION ET VALEURS

DOMAINE CLE	INDICATEUR	DEFINITION	NOTE MOYENNE	REMARQUES	ACTION REQUISE	PAR QUI	POUR QUELLE DATE

Section 2

Gestion 1

Les domaines clés de Gestion 1 sont les suivants :

- **Direction**
- **Instances dirigeantes**
- **Planification**
- **Participation du personnel**
- **Gestion financière.**

Etape 1 AMORCEUR DE DISCUSSION : PENSER AUX FAMILLES

Le concept et le mot de « famille » peuvent aider à animer une discussion sur la façon dont les organisations sont gérées. Bien que la famille ne soit pas une institution formelle, le processus de prise de décision, la communication et la répartition des responsabilités sont similaires.

Divisez le groupe en paires et demandez-leur de discuter les questions suivantes pendant 20 minutes :

- Comment votre famille prend-elle la responsabilité des différentes décisions ?
- Quel rôle joue votre famille élargie (par exemple, les parents de votre époux) dans la prise de décision ?
- Comment votre famille tire-t-elle des leçons de son expérience ?
- Comment votre famille fait-elle des projets d'avenir ?
- Comment les ressources de votre famille sont-elles gérées (biens et argent) ?

Après 20 minutes, demandez à chaque paire de partager un nouveau point de vue avec le reste du groupe.

Demandez au groupe de désigner les parallèles entre les processus familiaux de direction, de prise de décision, de communication et de gestion des ressources, et ceux de l'organisation.

Etape 2 QUESTIONNAIRE Demandez à chaque participant de remplir seul le questionnaire. Cela devrait prendre environ 15 minutes. Veuillez utiliser le questionnaire présenté aux pages 41–42.

Etape 3 FICHE RECAPITULATIVE DE NOTATION Reportez les chiffres entourés dans le questionnaire sur les tableaux de domaines clés correspondants de la page 43. Pour chaque domaine clé, faites la somme des notes et divisez le total par le nombre d'indicateurs. Cela donnera une moyenne qui devrait être arrondie au nombre entier le plus proche.

QUESTIONNAIRE Gestion 1

Nom de l'organisation Date

- Veuillez indiquer vos réponses en dessinant un cercle autour du chiffre qui décrit le mieux votre opinion.
- Plus vous répondez de façon sincère et honnête, plus cette évaluation sera utile pour l'organisation.

		rarement	parfois	souvent	toujours
1	ENGAGEMENT La direction de l'organisation manifeste de l'humilité devant Dieu et s'engage à s'occuper des besoins des autres avant ses propres besoins	1	2	3	4
2	COMPREHENSION FINANCIERE Le membre de l'organisation responsable de la gestion des finances de l'organisation comprend les forces et les faiblesses financières de l'organisation	1	2	3	4
3	GESTION DU PROJET Le personnel est impliqué dans la gestion des projets	1	2	3	4
4	COMITE D'ADMINISTRATION ET STATUTS Le rôle et les responsabilités du comité d'administration sont clairement documentés dans les statuts de l'organisation	1	2	3	4
5	STYLE DE LA DIRECTION La direction de l'organisation fait preuve d'amour, de joie, de paix, de patience, de gentillesse, de bonté, de fidélité, de douceur et de maîtrise de soi	1	2	3	4
6	PROCESSUS DE PLANIFICATION Il y a un processus documenté exposant la façon dont l'organisation devrait planifier et revoir son travail	1	2	3	4
7	CONSEILS FINANCIERS Le membre du personnel responsable de gérer les finances de l'organisation donne des conseils clairs et pertinents à la direction	1	2	3	4
8	OPINIONS DU PERSONNEL La direction de l'organisation encourage le personnel à exprimer son opinion sur des questions et est ouverte à des points de vue différents	1	2	3	4
9	COMPORTEMENT DU COMITE D'ADMINISTRATION Les membres du comité d'administration font des sacrifices personnels en réponse aux besoins du personnel et des bénéficiaires du projet	1	2	3	4
10	COMMUNICATION AU SEIN DE L'ORGANISATION La planification tient compte des plans des autres sections de l'organisation	1	2	3	4
11	GESTION DU BUDGET La direction gère le budget de l'organisation ; elle prévoit et évite les déficits financiers	1	2	3	4
12	REPRESENTATION DU PERSONNEL La direction de l'organisation coopère avec le comité des représentants du personnel	1	2	3	4
13	GOUVERNANCE Les membres du comité d'administration aident la direction à établir la mission, les valeurs, les politiques et les stratégies de l'organisation et à faire le bilan de la performance et des finances de l'organisation	1	2	3	4

.../...

QUESTIONNAIRE Gestion 1 suite et fin

		rarement	parfois	souvent	toujours
14	APTITUDE A COMMUNIQUER La direction de l'organisation communique bien avec le personnel et explique ce qu'elle attend	1	2	3	4
15	RESSOURCES Les plans tiennent compte des ressources financières et humaines disponibles	1	2	3	4
16	COMPETENCES ET EXPERIENCE DU PERSONNEL Les membres du personnel chargés de gérer et de traiter les finances de l'organisation possèdent des compétences et une expérience professionnelles pertinentes	1	2	3	4
17	REUNIONS La direction de l'organisation invite le personnel concerné à assister à des réunions, en faisant circuler l'ordre du jour avant la tenue des réunions et après avoir réfléchi aux engagements professionnels qui pourraient empêcher ce personnel d'y assister	1	2	3	4
18	DELEGATION DE LA GESTION Les membres du comité d'administration font en sorte que l'organisation soit bien gérée et ils ne tentent pas de la gérer eux-mêmes	1	2	3	4
19	MOTIVATION DU PERSONNEL La direction de l'organisation motive le personnel à travers l'affirmation et l'encouragement	1	2	3	4
20	DELEGATION La direction de l'organisation délègue de façon judicieuse, en donnant au personnel des occasions de prendre des responsabilités dans certains domaines du travail	1	2	3	4
21	TRANSPARENCE FINANCIERE La gestion financière de l'organisation est transparente et la direction est ouverte à la discussion des questions financières avec les dépositaires d'enjeux	1	2	3	4
22	COMPETENCES ET EXPERIENCE Les membres du comité d'administration possèdent des compétences et une expérience professionnelles pertinentes et travaillent en équipe avec la direction de l'organisation	1	2	3	4
23	PRISE DE DECISION La direction de l'organisation prend des décisions après avoir analysé les avis des dépositaires d'enjeux, les risques, la disponibilité des ressources et les changements intervenus dans la situation courante	1	2	3	4
24	OBJECTIFS Les plans identifient des objectifs qui sont réalistes et mesurables et qui ont un délai d'exécution raisonnable	1	2	3	4
25	CONFIANCE FINANCIERE Les dépositaires d'enjeux ont confiance en l'organisation parce qu'elle a une bonne gestion financière	1	2	3	4
26	INFORMATION On donne au personnel les informations et les opportunités nécessaires pour qu'il puisse contribuer à la mission, aux valeurs, aux stratégies, aux politiques et aux plans de l'organisation	1	2	3	4
27	COMMENT GERER LE CHANGEMENT La direction de l'organisation travaille ensemble en équipe	1	2	3	4
28	SUIVI La direction et le personnel de l'organisation suivent régulièrement la mise en œuvre des plans par rapport aux objectifs et changent les plans si nécessaire	1	2	3	4

FICHE
RECAPITULATIVE
DE NOTATION

Gestion 1

Nom de l'organisation Date

DIRECTION		
1	Engagement	
5	Style de la direction	
14	Aptitude à communiquer	
19	Motivation du personnel	
20	Délégation	
23	Prise de décision	
27	Comment gérer le changement	
		Total
(Pour trouver la moyenne, divisez le total par 7 et arrondissez au nombre entier le plus proche)		MOYENNE

INSTANCES DIRIGEANTES		
4	Comité d'administration et statuts	
9	Comportement du comité d'administration	
13	Gouvernance	
18	Délégation de la gestion	
22	Compétences et expérience	
		Total
(Pour trouver la moyenne, divisez le total par 5 et arrondissez au nombre entier le plus proche)		MOYENNE

PLANIFICATION		
6	Processus de planification	
10	Communication au sein de l'organisation	
15	Ressources	
24	Objectifs	
28	Suivi	
		Total
(Pour trouver la moyenne, divisez le total par 5 et arrondissez au nombre entier le plus proche)		MOYENNE

PARTICIPATION DU PERSONNEL		
3	Gestion du projet	
8	Opinions du personnel	
12	Représentation du personnel	
17	Réunions	
26	Information	
		Total
(Pour trouver la moyenne, divisez le total par 5 et arrondissez au nombre entier le plus proche)		MOYENNE

GESTION FINANCIERE		
2	Compréhension financière	
7	Conseils financiers	
11	Gestion du budget	
16	Compétences et expérience du personnel	
21	Transparence financière	
25	Confiance financière	
		Total
(Pour trouver la moyenne, divisez le total par 6 et arrondissez au nombre entier le plus proche)		MOYENNE

Etape 4 NOTATION PLENIERE Dessinez sur une grande feuille de papier un tableau de notation plénière semblable à celui qui est présenté à la page 29. Adaptez-le en écrivant dedans les domaines clés pour cette section du module.



Etape 5 ANALYSE Analysez les tendances des notes sur le tableau de notation plénière. Quand vous avez identifié les domaines clés faibles, dessinez sur de grandes feuilles de papier des tableaux des indicateurs semblables à celui qui est présenté à la page 30. Inscrivez les indicateurs appropriés.

Etape 6 CLASSEMENT PAR ORDRE DE PRIORITE POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES Sélectionnez les trois domaines les plus faibles dans lesquels les capacités doivent être renforcées. Discutez de la façon dont ces domaines seront traités et des ressources qui seront nécessaires.

Etape 7 PLANIFICATION DES ACTIONS Dressez un plan d'action pour montrer comment vous traiterez les domaines dans lesquels les capacités doivent être renforcées. Un exemple de plan d'action est présenté à la page 31. Un modèle de plan d'action pour cette section de module est présenté à la page 45. Le modèle devrait être photocopié et complété.

Plan d'action GESTION 1

DOMAINE CLE	INDICATEUR	DEFINITION	NOTE MOYENNE	REMARQUES	ACTION REQUISE	PAR QUI	POUR QUELLE DATE

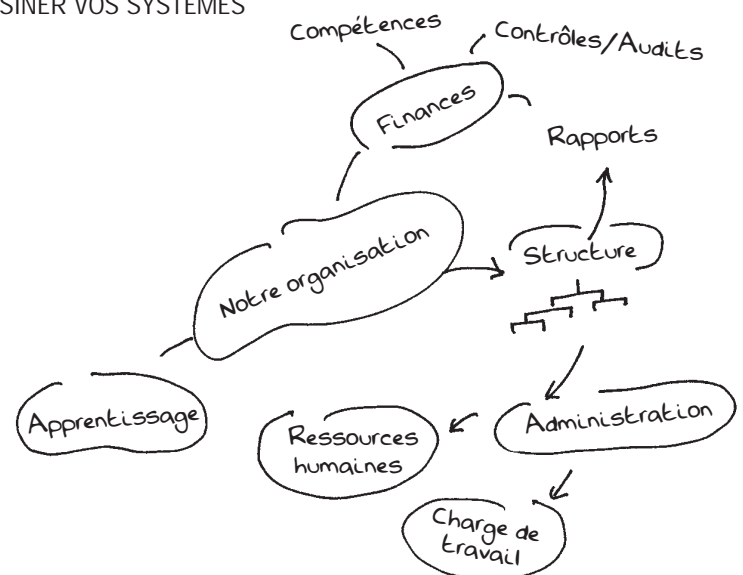
Section 3

Gestion 2

Les domaines clés de Gestion 2 sont les suivants :

- Structure de l'organisation
- Procédures de bilan financier
- Gestion des ressources humaines
- Systèmes administratifs
- Ressources humaines
- Auto-réflexion et apprentissage.

Etape 1 AMORCEUR DE DISCUSSION : DESSINER VOS SYSTEMES



En petits groupes, déclenchez une conférence d'idées sur tous les systèmes qui existent dans votre organisation. Puis, créez un organigramme qui indique comment ils relient et soutiennent le travail de votre organisation. Cela pourrait ressembler à une énorme toile composée de lignes interconnectant les parties clés de l'organisation. Réservez 15 minutes à cet exercice.

Ensuite, invitez chaque groupe à analyser son schéma et à identifier les systèmes qui sont forts et ceux qui sont faibles. Accordez-leur 10 minutes pour cela.

Demandez à chaque groupe de partager un point de vue avec le reste du groupe. Accordez-leur 15 minutes pour cela.

Etape 2 QUESTIONNAIRE Demandez à chaque participant de remplir seul le questionnaire. Cela devrait prendre environ 15 minutes. Veuillez utiliser le questionnaire présenté aux pages 47-49.

Etape 3 FICHE RECAPITULATIVE DE NOTATION Reportez les chiffres entourés dans le questionnaire sur les tableaux de domaines clés correspondants de la page 50. Pour chaque domaine clé, faites la somme des notes et divisez le total par le nombre d'indicateurs. Cela donnera une moyenne qui devrait être arrondie au nombre entier le plus proche.

QUESTIONNAIRE Gestion 2

Nom de l'organisation Date

- Veuillez indiquer vos réponses en dessinant un cercle autour du chiffre qui décrit le mieux votre opinion.
- Plus vous répondez de façon sincère et honnête, plus cette évaluation sera utile pour l'organisation.

		rarement	parfois	souvent	toujours
1	CONCEPTION DE L'ORGANISATION La direction de l'organisation a adopté, pour l'organisation, une structure qui assure le maximum d'efficacité et la meilleure utilisation des ressources	1	2	3	4
2	SYSTEMES DE CLASSEMENT Le système de classement de l'organisation assure que tous les documents sont bien organisés et qu'il est facile d'y accéder	1	2	3	4
3	BILAN FINANCIER Les membres du personnel chargés de traiter les finances de l'organisation rendent compte régulièrement et rapidement en ce qui concerne leurs activités	1	2	3	4
4	EFFECTIFS, COMPETENCES ET EXPERIENCE DU PERSONNEL L'organisation dispose de suffisamment de personnes possédant les compétences et l'expérience professionnelles requises et les postes clés sont tous pourvus	1	2	3	4
5	RECRUTEMENT Le personnel est recruté sur la base d'un niveau de compétences et d'expérience convenu pour chaque poste	1	2	3	4
6	PROCEDURES COMPTABLES L'organisation utilise des procédures comptables fiables pour assurer que les ressources financières sont correctement gérées	1	2	3	4
7	STRUCTURE L'organigramme de la structure organisationnelle montre les lignes de responsabilité entre les différents postes de l'organisation	1	2	3	4
8	COMMUNICATIONS INTERNES Les informations sont communiquées avec précision et rapidité à tout le personnel concerné	1	2	3	4
9	NORMES COMPTABLES Les rapports financiers de l'organisation sont conformes aux normes comptables nationales et sont acceptables par les dépositaires d'enjeux	1	2	3	4
10	DOCUMENTS DE L'ORGANISATION L'organisation a un guide du personnel ou un règlement intérieur qui décrit les règles de recrutement, de licenciement et de travail pour tout le personnel	1	2	3	4
11	APPRENDRE AUPRES DES AUTRES Avant d'entreprendre le travail, le personnel apprend auprès des dépositaires d'enjeux et d'autres personnes qui possèdent la connaissance et l'expérience pertinentes	1	2	3	4
12	COORDINATION Il y a une coordination entre les différentes sections de l'organisation	1	2	3	4

.../...

QUESTIONNAIRE Gestion 2 suite

		rarement	parfois	souvent	toujours
13	COMMUNICATIONS EXTERNES Le personnel compétent traite rapidement les lettres, les e-mails, les appels téléphoniques et les fax	1	2	3	4
14	RAPPORTS FINANCIERS Les rapports financiers de l'organisation sont complets et exacts, comprenant toutes les recettes et les dépenses pour la période couverte ainsi qu'une brève explication de tout écart éventuel	1	2	3	4
15	INFORMATIONS Le personnel dispose de toutes les informations nécessaires pour effectuer son travail de façon efficace	1	2	3	4
16	BILAN DE L'APPRENTISSAGE A la fin du travail, le personnel fait le bilan des résultats avec les dépositaires d'enjeux et discute des leçons apprises avec eux	1	2	3	4
17	BILAN DE L'ORGANISATION La direction de l'organisation fait le bilan de la structure de l'organisation à des points clés de la vie de l'organisation pour assurer l'efficacité maximum et la meilleure utilisation des ressources	1	2	3	4
18	DELAIS L'organisation utilise un système pour aider le personnel à respecter les délais de planification et de présentation des rapports	1	2	3	4
19	AUDIT ANNUEL INDEPENDANT La comptabilité de l'organisation fait chaque année l'objet d'un audit effectué par des commissaires aux comptes indépendants et professionnellement qualifiés	1	2	3	4
20	PLANIFICATION STRATEGIQUE Les stratégies et les plans de l'organisation incluent les effectifs de personnel requis ainsi que leurs compétences et expérience requises	1	2	3	4
21	DESCRIPTION DES POSTES La description des postes ainsi que les conditions générales d'emploi incluent les compétences et l'expérience requises, les devoirs à accomplir, la hiérarchie des responsabilités et les indicateurs clés de performance	1	2	3	4
22	OPPORTUNITES D'APPRENTISSAGE L'organisation fournit des opportunités et des installations pour accroître les connaissances, les compétences et l'expérience du personnel	1	2	3	4
23	NIVEAUX DE RESPONSABILITE La structure de l'organisation permet la délégation de responsabilité et encourage l'innovation	1	2	3	4
24	REUNIONS Les réunions sont organisées à l'avance, ont des ordres du jour clairs, font l'objet de procès-verbaux et impliquent les membres du personnel concernés	1	2	3	4
25	RESPONSABILITE Le comité d'administration et la direction de l'organisation ont accès à des informations exactes en ce qui concerne les finances de l'organisation	1	2	3	4
26	BENEVOLES ET PERSONNEL TEMPORAIRE L'organisation a des bénévoles et du personnel temporaire motivés et engagés qui contribuent à la réalisation des plans de l'organisation	1	2	3	4

.../...

QUESTIONNAIRE Gestion 2 suite et fin

		rarement	parfois	souvent	toujours
27	EVALUATIONS L'organisation fait en sorte que des évaluations de performance du personnel soient menées et documentées au moins une fois par an	1	2	3	4
28	ENREGISTRER LES LECONS APPRISES L'organisation a des procédures pour que le personnel enregistre les leçons apprises	1	2	3	4
29	DETAILS DES PERSONNES A CONTACTER L'organisation tient à jour une base de données contenant les détails des personnes à contacter	1	2	3	4
30	ROTATION DU PERSONNEL Le rythme de rotation du personnel ne réduit pas l'efficacité de l'organisation	1	2	3	4
31	FORMATION CONTINUE L'organisation offre des opportunités de formation continue au personnel	1	2	3	4
32	PARTAGER LES CONNAISSANCES L'organisation encourage une culture d'ouverture et de partage des connaissances	1	2	3	4
33	CHARGES DE TRAVAIL Le personnel a une charge de travail réaliste et raisonnable qui ne le décourage pas	1	2	3	4
34	REPRESENTATION DU PERSONNEL Une personne au moins est élue par tout le personnel pour le représenter au cours des discussions avec la direction de l'organisation	1	2	3	4
35	APPRENDRE A PARTIR DE LA PRATIQUE Le personnel fait régulièrement le bilan du progrès de son travail et met en pratique les leçons apprises	1	2	3	4

FICHE
RECAPITULATIVE
DE NOTATION

Gestion 2

Nom de l'organisation _____ Date _____

STRUCTURE DE L'ORGANISATION		
1	Conception de l'organisation	
7	Structure	
12	Coordination	
17	Bilan de l'organisation	
23	Niveaux de responsabilité	
		Total
(Pour trouver la moyenne, divisez le total par 5 et arrondissez au nombre entier le plus proche)		MOYENNE

PROCEDURES DE BILAN FINANCIER		
3	Bilan financier	
6	Procédures comptables	
9	Normes comptables	
14	Rapports financiers	
19	Audit annuel indépendant	
25	Responsabilité	
		Total
(Pour trouver la moyenne, divisez le total par 6 et arrondissez au nombre entier le plus proche)		MOYENNE

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES		
5	Recrutement	
10	Documents de l'organisation	
21	Description des postes	
27	Evaluations	
31	Formation continue	
34	Représentation du personnel	
		Total
(Pour trouver la moyenne, divisez le total par 6 et arrondissez au nombre entier le plus proche)		MOYENNE

SYSTEMES ADMINISTRATIFS		
2	Systèmes de classement	
8	Communications internes	
13	Communications externes	
18	Délais	
24	Réunions	
29	Détails des personnes à contacter	
		Total
(Pour trouver la moyenne, divisez le total par 6 et arrondissez au nombre entier le plus proche)		MOYENNE

RESSOURCES HUMAINES		
4	Effectifs, compétences et expérience du personnel	
15	Informations	
20	Planification stratégique	
26	Bénévoles et personnel temporaire	
30	Rotation du personnel	
33	Charges de travail	
		Total
(Pour trouver la moyenne, divisez le total par 6 et arrondissez au nombre entier le plus proche)		MOYENNE

AUTO-REFLEXION ET APPRENTISSAGE		
11	Apprendre auprès des autres	
16	Bilan de l'apprentissage	
22	Opportunités d'apprentissage	
28	Enregistrer les leçons apprises	
32	Partager les connaissances	
35	Apprendre à partir de la pratique	
		Total
(Pour trouver la moyenne, divisez le total par 6 et arrondissez au nombre entier le plus proche)		MOYENNE

Etape 4 NOTATION PLENIERE Dessinez sur une grande feuille de papier un tableau de notation plénière semblable à celui qui est présenté à la page 29. Adaptez-le en écrivant dedans les domaines clés pour cette section du module.



Etape 5 ANALYSE Analysez les tendances des notes sur le tableau de notation plénière. Quand vous avez identifié les domaines clés faibles, dessinez sur de grandes feuilles de papier des tableaux des indicateurs semblables à celui qui est présenté à la page 30. Inscrivez les indicateurs appropriés.

Etape 6 CLASSEMENT PAR ORDRE DE PRIORITE POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES Sélectionnez les trois domaines les plus faibles dans lesquels les capacités doivent être renforcées. Discutez de la façon dont ces domaines seront traités et des ressources qui seront nécessaires.

Etape 7 PLANIFICATION DES ACTIONS Dressez un plan d'action pour montrer comment vous traiterez les domaines dans lesquels les capacités doivent être renforcées. Un exemple de plan d'action est présenté à la page 31. Un modèle de plan d'action pour cette section de module est présenté à la page 52. Le modèle devrait être photocopié et complété.

Plan d'action GESTION 2

DOMAINE CLE	INDICATEUR	DEFINITION	NOTE MOYENNE	REMARQUES	ACTION REQUISE	PAR QUI	POUR QUELLE DATE

2

Evaluation des liens extérieurs

Table des matières

SECTION 1	Evaluation des liens extérieurs
-----------	---------------------------------

54

Section 1

Evaluation des liens extérieurs

Les domaines clés de Liens extérieurs sont les suivants :

- Relations avec les autres organisations
- Plaidoyer
- Relation avec l'église
- Capacité d'obtenir et de mobiliser des ressources.

Etape 1 AMORCEUR DE DISCUSSION : DRESSER LA CARTE DE NOS RELATIONS

L'objet de cet exercice est d'examiner les différentes relations et liens qu'entretient une organisation avec d'autres groupes ou institutions.

Matériel : crayons, papier, ciseaux, ruban adhésif ou colle

Durée : 45 minutes – 1 heure

Étapes :

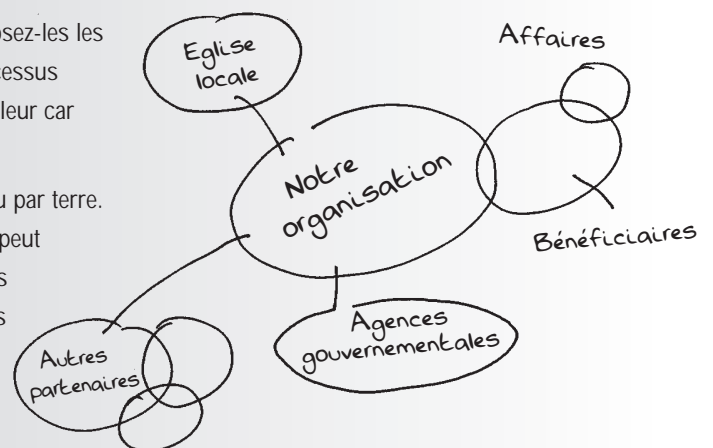
- Répartissez les participants en groupes pour produire des diagrammes de Venn d'une organisation connue, habituellement celle à laquelle appartiennent les participants. Répartissez les participants en groupes, soit selon ce qu'ils connaissent de l'organisation, soit selon la hiérarchie ou par service.
- Demandez aux groupes de montrer leurs diagrammes de Venn. Analysez les différences clés entre les diagrammes et les causes sous-jacentes.

QU'EST-CE QU'UN DIAGRAMME DE VENN ?

Des cercles de différente taille sont affectés à différentes institutions, groupes, services ou programmes. Ensuite, ces cercles se chevauchent selon le degré de contact. Ils sont contenus à l'intérieur d'un cercle s'ils font partie de l'institution représentée par ce cercle. Un grand cercle signifie une institution importante. Voyez ci-dessous un exemple de diagramme de Venn.

Il y a deux processus permettant de tracer les diagrammes de Venn :

- Découpez des cercles de papier et posez-les les uns sur ou contre les autres. Ce processus prend plus de temps, mais il est meilleur car des formes peuvent être créées.
- Dessinez directement sur le papier ou par terre. Ce processus est plus rapide mais il peut devenir brouillé quand il faut faire des changements. Introduisez des flèches pour indiquer s'il s'agit de relations à sens unique ou à double sens.



Etape 2 QUESTIONNAIRE Demandez à chaque participant de remplir seul le questionnaire. Cela devrait prendre environ 15 minutes. Veuillez utiliser le questionnaire présenté aux pages 56–57.



Etape 3 FICHE RECAPITULATIVE DE NOTATION Reportez les chiffres entourés dans le questionnaire sur les tableaux de domaines clés correspondants de la page 58. Pour chaque domaine clé, faites la somme des notes et divisez le total par le nombre d'indicateurs. Cela donnera une moyenne qui devrait être arrondie au nombre entier le plus proche.

Etape 4 NOTATION PLENIERE Dessinez sur une grande feuille de papier un tableau de notation plénière semblable à celui qui est présenté à la page 29. Adaptez-le en écrivant dedans les domaines clés pour cette section du module.

Etape 5 ANALYSE Analysez les tendances des notes sur le tableau de notation plénière. Quand vous avez identifié les domaines clés faibles, dessinez sur de grandes feuilles de papier des tableaux des indicateurs semblables à celui qui est présenté à la page 30. Inscrivez les indicateurs appropriés.

Etape 6 CLASSEMENT PAR ORDRE DE PRIORITE POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES Sélectionnez les trois domaines les plus faibles dans lesquels les capacités doivent être renforcées. Discutez de la façon dont ces domaines seront traités et des ressources qui seront nécessaires.

Etape 7 PLANIFICATION DES ACTIONS Dressez un plan d'action pour montrer comment vous traiterez les domaines dans lesquels les capacités doivent être renforcées. Un exemple de plan d'action est présenté à la page 31. Un modèle de plan d'action pour cette section de module est présenté à la page 59. Le modèle devrait être photocopié et complété.

QUESTIONNAIRE Liens extérieurs

Nom de l'organisation Date

- Veuillez indiquer vos réponses en dessinant un cercle autour du chiffre qui décrit le mieux votre opinion.
- Plus vous répondez de façon sincère et honnête, plus cette évaluation sera utile pour l'organisation.

		rarement	parfois	souvent	toujours
1	PARTENARIAT L'organisation travaille en partenariat avec d'autres organisations sur des questions communes	1	2	3	4
2	PLAIDOYER STRATEGIQUE L'organisation influence les politiques et les pratiques des personnes qui sont au pouvoir	1	2	3	4
3	PARTICIPATION Les bénéficiaires du projet participent à la planification et à la mise en œuvre des activités pour influencer les politiques et les pratiques de ceux qui sont au pouvoir	1	2	3	4
4	RENFORCEMENT DU POUVOIR DES BENEFICIAIRES L'organisation donne aux bénéficiaires du projet les moyens d'exprimer leurs besoins et de renforcer leur voix dans le cadre des institutions locales et nationales	1	2	3	4
5	GOVERNEMENT L'organisation travaille avec les organisations gouvernementales locales et nationales sur des questions communes	1	2	3	4
6	BONNE INTENDANCE L'organisation est responsable à l'égard des dépositaires d'enjeux	1	2	3	4
7	ENGAGEMENT DU SOUTIEN Les personnes et les organisations qui soutiennent le travail de l'organisation sont motivées et engagées	1	2	3	4
8	MOBILISATION L'organisation augmente la capacité de l'église à réaliser son ministère à l'égard des démunis en travaillant avec les communautés locales	1	2	3	4
9	PARTAGER LES RESSOURCES L'organisation met ses ressources à la disposition des autres organisations	1	2	3	4
10	PROFIL DE L'ORGANISATION Les dépositaires d'enjeux respectent l'organisation pour son travail qui aborde les causes de la marginalisation, de la faiblesse économique et du manque de pouvoir	1	2	3	4
11	PARTENARIAT AVEC L'EGLISE La direction de l'organisation travaille en partenariat avec les responsables d'églises	1	2	3	4
12	RESEAUTAGE L'organisation travaille avec les organisations qui partagent les mêmes idées pour influencer les politiques et les pratiques de ceux qui sont au pouvoir	1	2	3	4
13	RENFORCEMENT DU POUVOIR DE L'EGLISE L'organisation accroît la capacité des responsables d'églises à influencer les politiques et les pratiques de ceux qui sont au pouvoir	1	2	3	4

.../...

QUESTIONNAIRE Liens extérieurs suite et fin

		rarement	parfois	souvent	toujours
14	ACTIVITES DU PROJET Les projets comprennent des activités pour influencer les politiques et les pratiques de ceux qui sont au pouvoir	1	2	3	4
15	RELATIONS L'organisation a de bonnes relations avec les dépositaires d'enjeux	1	2	3	4
16	PARTAGER LES CONNAISSANCES L'organisation apprend auprès d'autres organisations et partage avec elles les leçons apprises	1	2	3	4
17	SOUTIEN DE LA COMMUNAUTE L'organisation reçoit le soutien des communautés avec lesquelles elle travaille	1	2	3	4
18	TOUTE UNE VARIETE DE SOURCES DE FINANCEMENT Il y a toute une variété de sources de financement pour soutenir le travail de l'organisation	1	2	3	4
19	PROMOTION L'organisation fait la publicité et la promotion de son travail	1	2	3	4
20	ENGAGEMENT Le partenariat de l'organisation avec l'église démontre son engagement, l'apprentissage mutuel, l'ouverture et le respect	1	2	3	4

FICHE
RECAPITULATIVE
DE NOTATION

Liens extérieurs

Nom de l'organisation _____ Date _____

RELATIONS AVEC LES AUTRES ORGANISATIONS		
1	Partenariat	
5	Gouvernement	
6	Bonne intendance	
9	Partager les ressources	
10	Profil de l'organisation	
15	Relations	
16	Partager les connaissances	
		Total
(Pour trouver la moyenne, divisez le total par 7 et arrondissez au nombre entier le plus proche)		MOYENNE

PLAIDOYER		
2	Plaidoyer stratégique	
3	Participation	
4	Renforcement du pouvoir des bénéficiaires	
12	Réseautage	
14	Activités du projet	
		Total
(Pour trouver la moyenne, divisez le total par 5 et arrondissez au nombre entier le plus proche)		MOYENNE

RELATION AVEC L'EGLISE		
8	Mobilisation	
11	Partenariat avec l'église	
13	Renforcement du pouvoir de l'église	
20	Engagement	
		Total
(Pour trouver la moyenne, divisez le total par 4 et arrondissez au nombre entier le plus proche)		MOYENNE

CAPACITE D'OBTENIR ET DE MOBILISER DES RESSOURCES		
7	Engagement du soutien	
17	Soutien de la communauté	
18	Toute une variété de sources de financement	
19	Promotion	
		Total
(Pour trouver la moyenne, divisez le total par 4 et arrondissez au nombre entier le plus proche)		MOYENNE

Plan d'action LIENS EXTERIEURS

DOMAINE CLE	INDICATEUR	DEFINITION	NOTE MOYENNE	REMARQUES	ACTION REQUISE	PAR QUI	POUR QUELLE DATE

3

Evaluation des projets

Table des matières

SECTION 1	Planification et mise en œuvre des projets	62
SECTION 2	Résultats des projets	68

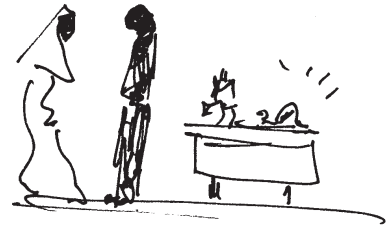
Section 1

Planification et mise en œuvre des projets

Les domaines clés de Planification et mise en œuvre des projets sont les suivants :

- **Déontologie**
- **Participation des bénéficiaires**
- **Culture locale**
- **Ciblage**
- **Suivi et évaluation.**

Etape 1 AMORCEUR DE DISCUSSION : PLANIFIER UN MARIAGE



- Demandez aux participants de se répartir en petits groupes et de penser à la façon dont ils planifieraient et mettraient en œuvre un bon mariage. Dites-leur qu'il y aura un prix pour récompenser le meilleur plan. Accordez-leur 30 minutes.
- Demandez à chaque groupe de présenter son plan. Décernez le prix.
- Invitez chaque groupe à réfléchir à la mesure dans laquelle ils planifient et mettent bien en œuvre leurs projets.
- Demandez-leur de penser, dans leur petit groupe, à trois choses qu'ils font bien et à trois choses qui pourraient être améliorées dans la planification et la mise en œuvre des projets.

Etape 2 QUESTIONNAIRE Demandez à chaque participant de remplir seul le questionnaire. Cela devrait prendre environ 15 minutes. Veuillez utiliser le questionnaire présenté aux pages 63–64.

Etape 3 FICHE RECAPITULATIVE DE NOTATION Reportez les chiffres entourés dans le questionnaire sur les tableaux de domaines clés correspondants de la page 65. Pour chaque domaine clé, faites la somme des notes et divisez le total par le nombre d'indicateurs. Cela donnera une moyenne qui devrait être arrondie au nombre entier le plus proche.

QUESTIONNAIRE Planification et mise en œuvre des projets

Nom de l'organisation Date

- Veuillez indiquer vos réponses en dessinant un cercle autour du chiffre qui décrit le mieux votre opinion.
- Plus vous répondez de façon sincère et honnête, plus cette évaluation sera utile pour l'organisation.

		rarement	parfois	souvent	toujours
1	IMPLICATION Les bénéficiaires du projet participent à la planification, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation du projet	1	2	3	4
2	OBJECTIFS ET IMPACT Le suivi et l'évaluation de projet mesurent la progression vers l'accomplissement des objectifs de projet et l'impact plus large des projets	1	2	3	4
3	SENSIBILITE Les projets sont sensibles aux cultures et aux pratiques des communautés locales	1	2	3	4
4	ANALYSE DES INFORMATIONS Le personnel utilise un système formel pour collecter, enregistrer et analyser les informations sur la progression des projets	1	2	3	4
5	OBJECTIFS Les objectifs de projet reflètent les besoins et les priorités des bénéficiaires du projet	1	2	3	4
6	DIRECTIVES Le personnel utilise des directives de déontologie pour la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des projets	1	2	3	4
7	CONCEPTION DE PROJET La planification de projet se concentre sur les marginalisés, les économiquement faibles et ceux qui sont privés de pouvoir	1	2	3	4
8	ATOUTS ET MOYENS DE FAIRE FACE La planification et la mise en œuvre des projets tiennent compte des atouts et des moyens de faire face des bénéficiaires	1	2	3	4
9	PARTICIPATION DES DEPOSITAIRES D'ENJEUX Les dépositaires d'enjeux sont impliqués dans le choix et la définition des indicateurs numériques et descriptifs	1	2	3	4
10	IDENTIFICATION DES PROBLEMES Les projets sont planifiés et mis en œuvre pour traiter les causes de la marginalisation, de la faiblesse économique et du manque de pouvoir, et non pas seulement leurs symptômes	1	2	3	4
11	CONFIANCE Les bénéficiaires des projets augmentent leur confiance grâce à leur participation à la planification, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation des projets	1	2	3	4
12	APPRENDRE AUPRES DES AUTRES Au cours de la planification, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation des projets, le personnel apprend auprès des dépositaires d'enjeux et d'autres qui possèdent les connaissances et l'expérience adéquates	1	2	3	4
13	CHOIX DES INDICATEURS Les indicateurs de projet sont simples et pertinents	1	2	3	4
14	MOBILISATION La planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de projet utilisent une approche participative pour mobiliser les dépositaires d'enjeux	1	2	3	4

.../...

QUESTIONNAIRE Planification et mise en œuvre des projets suite et fin

		rarement	parfois	souvent	toujours
15	RETOUR D'INFORMATION EFFICACE La planification et la mise en œuvre des projets sont adaptés en conséquence des leçons apprises à travers le suivi et l'évaluation	1	2	3	4
16	SUIVI ET EVALUATION Le personnel suit et évalue les projets pour assurer que les avantages des projets atteignent les bénéficiaires prévus	1	2	3	4
17	COUT ET RESSOURCES Les plans de projet identifient les ressources requises pour la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation, le coût global et les sources de financement potentielles	1	2	3	4
18	EVALUATION DES BESOINS Les bénéficiaires du projet sont impliqués dans l'évaluation de leurs besoins et priorités au cours de la planification de projet	1	2	3	4
19	VALORISER LES CONNAISSANCES Le personnel valorise les connaissances, les compétences et l'expérience des bénéficiaires des projets	1	2	3	4
20	RESTRICTIONS PESANT SUR LA PARTICIPATION Le personnel tient compte des circonstances qui pourraient empêcher les bénéficiaires de projets de participer aux projets	1	2	3	4
21	ENREGISTRER LES LECONS APPRISES Les leçons apprises à partir des projets sont enregistrées et utilisées pour améliorer d'autres projets	1	2	3	4
22	RAPPORTS FINAUX Les rapports de projet sont partagés avec les dépositaires d'enjeux	1	2	3	4
23	FORMATION DU PERSONNEL Le personnel possède les compétences et l'expérience professionnelles requises pour suivre et évaluer les projets	1	2	3	4
24	ANALYSE SOCIALE La planification et la mise en œuvre de projets sont basées sur l'analyse des différences sociales et des besoins des différents groupes présents au sein de la communauté locale, comme les femmes, les enfants et les personnes âgées	1	2	3	4
25	UTILISATION DE METHODES CULTURELLES La planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des projets utilisent des approches qui sont familières avec les communautés locales	1	2	3	4
26	SUIVI ET EVALUATION PREVUS Les activités de suivi et d'évaluation de projet sont planifiées et budgétisées	1	2	3	4
27	RESPONSABILISATION Les bénéficiaires des projets donnent l'exemple en prenant des décisions sur la gestion des projets	1	2	3	4
28	DIVISIONS SOCIALES Les projets abordent les causes de l'inégalité et de la discrimination dues aux divisions sociales existantes telles que le sexe, l'âge, l'origine ethnique et la religion	1	2	3	4

FICHE RECAPITULATIVE DE NOTATION

Planification et mise en œuvre des projets

Nom de l'organisation Date

DEONTOLOGIE		
5	Objectifs	
6	Directives	
10	Identification des problèmes	
12	Apprendre auprès des autres	
14	Mobilisation	
17	Coût et ressources	
21	Enregistrer les leçons apprises	
		Total
(Pour trouver la moyenne, divisez le total par 7 et arrondissez au nombre entier le plus proche)		MOYENNE

CIBLAGE		
7	Conception de projet	
16	Suivi et évaluation	
24	Analyse sociale	
28	Divisions sociales	
		Total
(Pour trouver la moyenne, divisez le total par 4 et arrondissez au nombre entier le plus proche)		MOYENNE

PARTICIPATION DES BENEFICIAIRES		
1	Implication	
11	Confiance	
18	Evaluation des besoins	
20	Restrictions pesant sur la participation	
27	Responsabilisation	
		Total
(Pour trouver la moyenne, divisez le total par 5 et arrondissez au nombre entier le plus proche)		MOYENNE

SUIVI ET EVALUATION		
2	Objectifs et impact	
4	Analyse des informations	
9	Participation des dépositaires d'enjeux	
13	Choix des indicateurs	
15	Retour d'information efficace	
22	Rapports finaux	
23	Formation du personnel	
26	Suivi et évaluation prévus	
		Total
(Pour trouver la moyenne, divisez le total par 8 et arrondissez au nombre entier le plus proche)		MOYENNE

CULTURE LOCALE		
3	Sensibilité	
8	Atouts et moyens de faire face	
19	Valoriser les connaissances	
25	Utilisation de méthodes culturelles	
		Total
(Pour trouver la moyenne, divisez le total par 4 et arrondissez au nombre entier le plus proche)		MOYENNE

- Etape 4 NOTATION PLENIERE** Dessinez sur une grande feuille de papier un tableau de notation plénière semblable à celui qui est présenté à la page 29. Adaptez-le en écrivant dedans les domaines clés pour cette section du module.
- Etape 5 ANALYSE** Analysez les tendances des notes sur le tableau de notation plénière. Quand vous avez identifié les domaines clés faibles, dessinez sur de grandes feuilles de papier des tableaux des indicateurs semblables à celui qui est présenté à la page 30. Inscrivez les indicateurs appropriés.
- Etape 6 CLASSEMENT PAR ORDRE DE PRIORITE POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES** Sélectionnez les trois domaines les plus faibles dans lesquels les capacités doivent être renforcées. Discutez de la façon dont ces domaines seront traités et des ressources qui seront nécessaires.
- Etape 7 PLANIFICATION DES ACTIONS** Dressez un plan d'action pour montrer comment vous traiterez les domaines dans lesquels les capacités doivent être renforcées. Un exemple de plan d'action est présenté à la page 31. Un modèle de plan d'action pour cette section de module est présenté à la page 67. Le modèle devrait être photocopié et complété.

Plan d'action PLANIFICATION ET MISE EN ŒUVRE DES PROJETS

DOMAINE CLE	INDICATEUR	DEFINITION	NOTE MOYENNE	REMARQUES	ACTION REQUISE	PAR QUI	POUR QUELLE DATE

Section 2

Résultats des projets

Les domaines clés de Résultats des projets sont les suivants :

- Accomplissement des objectifs
- Restauration de l'espoir et des relations
- Témoignage chrétien
- Durabilité.

Etape 1 AMORCEUR DE DISCUSSION : LES RESULTATS DU MARIAGE



- Demandez aux participants de se répartir en petits groupes et de faire une liste des choses qui devraient résulter d'un bon mariage. Quels seraient les facteurs de succès clés et comment saurait-on qu'ils ont été satisfaits ? Accordez 15 minutes pour cet exercice.
- Demandez à chaque groupe de partager deux facteurs de succès et de dire comment ils les mesureraient. Cela devrait prendre environ 30 minutes.
- Ayez une discussion plénière sur les parallèles qui existent entre le mariage et la façon dont nous examinons l'impact des projets. Accordez 15 minutes pour cette réflexion.

Etape 2 QUESTIONNAIRE Demandez à chaque participant de remplir seul le questionnaire. Cela devrait prendre environ 15 minutes. Veuillez utiliser le questionnaire présenté aux pages 69–70.

Etape 3 FICHE RECAPITULATIVE DE NOTATION Reportez les chiffres entourés dans le questionnaire sur les tableaux de domaines clés correspondants de la page 71. Pour chaque domaine clé, faites la somme des notes et divisez le total par le nombre d'indicateurs. Cela donnera une moyenne qui devrait être arrondie au nombre entier le plus proche.

QUESTIONNAIRE Résultats des projets

Nom de l'organisation Date

- Veuillez indiquer vos réponses en dessinant un cercle autour du chiffre qui décrit le mieux votre opinion.
- Plus vous répondez de façon sincère et honnête, plus cette évaluation sera utile pour l'organisation.

		rarement	parfois	souvent	toujours
1	RELATION AVEC L'ENVIRONNEMENT Les projets contribuent à la restauration des relations avec l'environnement	1	2	3	4
2	BUT Les projets contribuent à l'accomplissement des buts à long terme	1	2	3	4
3	REPRODUCTION Les projets sont reproduits dans d'autres communautés	1	2	3	4
4	PROFIL PUBLIC Les dépositaires d'enjeux savent que les valeurs de l'organisation sont basées sur une compréhension biblique	1	2	3	4
5	RESSOURCES Les avantages du projet sont maintenus par les ressources locales, sans avoir besoin d'un appui extérieur	1	2	3	4
6	ACTIVITES Les activités du projet sont exécutées dans les délais et le budget impartis	1	2	3	4
7	COMPASSION Le projet contribue à un amour et à une compassion plus importants parmi les dépositaires d'enjeux	1	2	3	4
8	ESPOIR POUR L'AVENIR Les bénéficiaires des projets expriment un désir accru de prendre des mesures positives pour traiter les causes de la marginalisation, de la faiblesse économique et du manque de pouvoir	1	2	3	4
9	COMPORTEMENT DU PERSONNEL Le comportement et le style de vie du personnel reflètent sa foi chrétienne	1	2	3	4
10	RESULTATS Les résultats des projets sont produits dans les délais et le budget impartis	1	2	3	4
11	RENFORCEMENT DU POUVOIR Les projets contribuent à un processus de changement positif au niveau des personnes et de la communauté	1	2	3	4
12	RECONCILIATION Les projets contribuent à la réconciliation et à la restauration des relations dans les communautés locales	1	2	3	4
13	MOTIVATION A L'EGARD DU TRAVAIL Le personnel explique aux dépositaires d'enjeux que son travail est motivé par l'amour et la compassion de Dieu	1	2	3	4
14	L'ENVIRONNEMENT Les projets utilisent des ressources renouvelables et mettent en valeur l'environnement naturel	1	2	3	4

.../...

QUESTIONNAIRE Résultats des projets suite et fin

		rarement	parfois	souvent	toujours
15	RELATION AVEC LE CREATEUR Les projets contribuent à la restauration des relations avec Dieu, le Créateur	1	2	3	4
16	OBJET A la fin d'un projet, l'objet du projet est accompli	1	2	3	4
17	RESPONSABILITE ET CONFIANCE Les projets contribuent à une plus grande responsabilisation, une plus grande confiance et une plus grande générosité parmi les dépositaires d'enjeux	1	2	3	4
18	CONFIANCE ET RESPECT Le projet offre aux bénéficiaires des projets des opportunités d'explorer la foi chrétienne dans un environnement de confiance et de respect mutuels	1	2	3	4
19	VOIX ET RENFORCEMENT DU POUVOIR Les projets contribuent à donner aux bénéficiaires des projets une voix dans la société	1	2	3	4
20	CONNAISSANCES ET COMPETENCES DES BENEFICIAIRES Les projets prennent appui sur les connaissances et les compétences des bénéficiaires	1	2	3	4
21	SECURITE Les projets contribuent à réduire la vulnérabilité des bénéficiaires des projets	1	2	3	4

**FICHE
RECAPITULATIVE
DE NOTATION**

Résultats des projets

Nom de l'organisation Date

ACCOMPLISSEMENT DES OBJECTIFS		
2	But	
6	Activités	
10	Résultats	
16	Objet	
		Total
(Pour trouver la moyenne, divisez le total par 4 et arrondissez au nombre entier le plus proche)		MOYENNE

DURABILITE		
3	Reproduction	
5	Ressources	
11	Renforcement du pouvoir	
14	L'environnement	
20	Connaissances et compétences des bénéficiaires	
		Total
(Pour trouver la moyenne, divisez le total par 5 et arrondissez au nombre entier le plus proche)		MOYENNE

RESTAURATION DE L'ESPOIR ET DES RELATIONS		
1	Relation avec l'environnement	
8	Espoir pour l'avenir	
12	Réconciliation	
15	Relation avec le Créateur	
17	Responsabilité et confiance	
19	Voix et renforcement du pouvoir	
21	Sécurité	
		Total
(Pour trouver la moyenne, divisez le total par 7 et arrondissez au nombre entier le plus proche)		MOYENNE

TEMOIGNAGE CHRETIEN		
4	Profil public	
7	Compassion	
9	Comportement du personnel	
13	Motivation à l'égard du travail	
18	Confiance et respect	
		Total
(Pour trouver la moyenne, divisez le total par 5 et arrondissez au nombre entier le plus proche)		MOYENNE

- Etape 4 NOTATION PLENIERE** Dessinez sur une grande feuille de papier un tableau de notation plénière semblable à celui qui est présenté à la page 29. Adaptez-le en écrivant dedans les domaines clés pour cette section du module.
- Etape 5 ANALYSE** Analysez les tendances des notes sur le tableau de notation plénière. Quand vous avez identifié les domaines clés faibles, dessinez des tableaux des indicateurs semblables à celui qui est présenté à la page 30, sur de grandes feuilles de papier. Inscrivez les indicateurs appropriés.
- Etape 6 CLASSEMENT PAR ORDRE DE PRIORITE POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES** Sélectionnez les trois domaines les plus faibles dans lesquels les capacités doivent être renforcées. Discutez de la façon dont ces domaines seront traités et des ressources qui seront nécessaires.
- Etape 7 PLANIFICATION DES ACTIONS** Dressez un plan d'action pour montrer comment vous traiterez les domaines dans lesquels les capacités doivent être renforcées. Un exemple de plan d'action est présenté à la page 31. Un modèle de plan d'action pour cette section de module est présenté à la page 73. Le modèle devrait être photocopié et complété.

Plan d'action RESULTATS DES PROJETS

DOMAINE CLE	INDICATEUR	DEFINITION	NOTE MOYENNE	REMARQUES	ACTION REQUISE	PAR QUI	POUR QUELLE DATE

Notes

Notes

Notes

Auto-évaluation des capacités

par Bill Crooks

ISBN 1 904364 15 2

Publié par Tearfund

