

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.

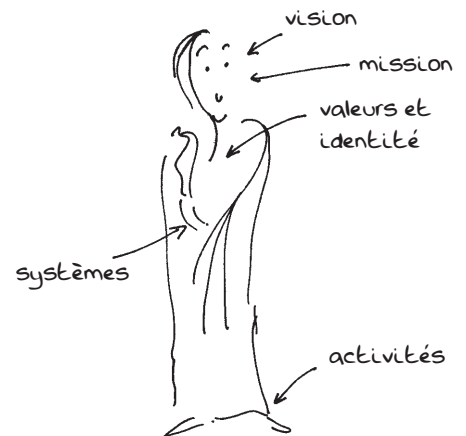
Comment voyons-nous les organisations ?

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.



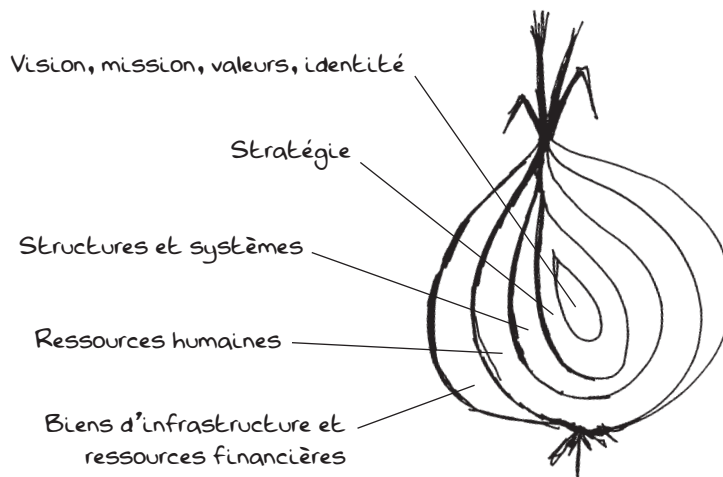
Alors qu'il y a certains dangers à simplifier exagérément la réalité de ce qu'on trouve, dessiner des images est une manière utile de commencer à penser à la nature des organisations et à la façon dont elles fonctionnent.

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).

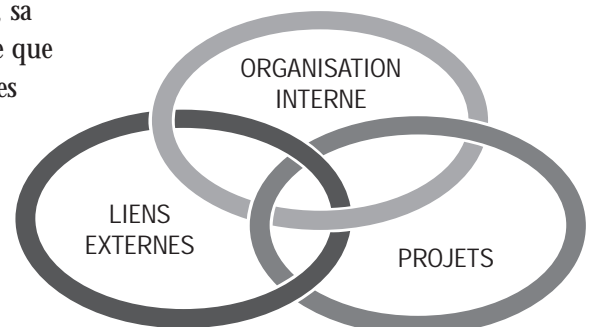


Cercles entrelacés/éléphant

Source du schéma des cercles entrelacés : INTRAC

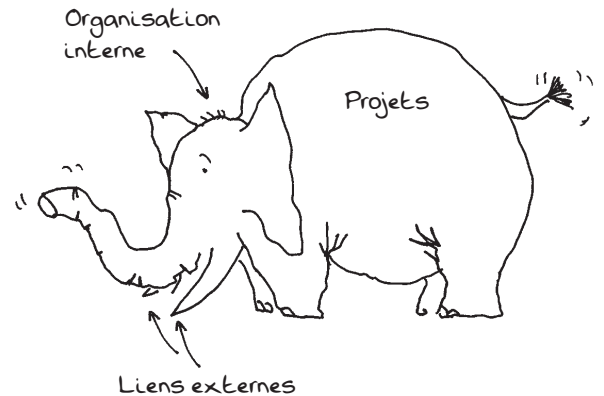
Trois cercles entrelacés montrent comment les trois parties principales d'une organisation interagissent et se soutiennent mutuellement. Un éléphant peut également être dessiné pour montrer ces parties. Les cercles représentent :

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.

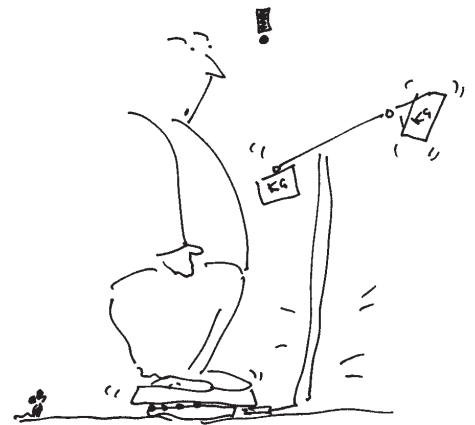
Evaluation

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.

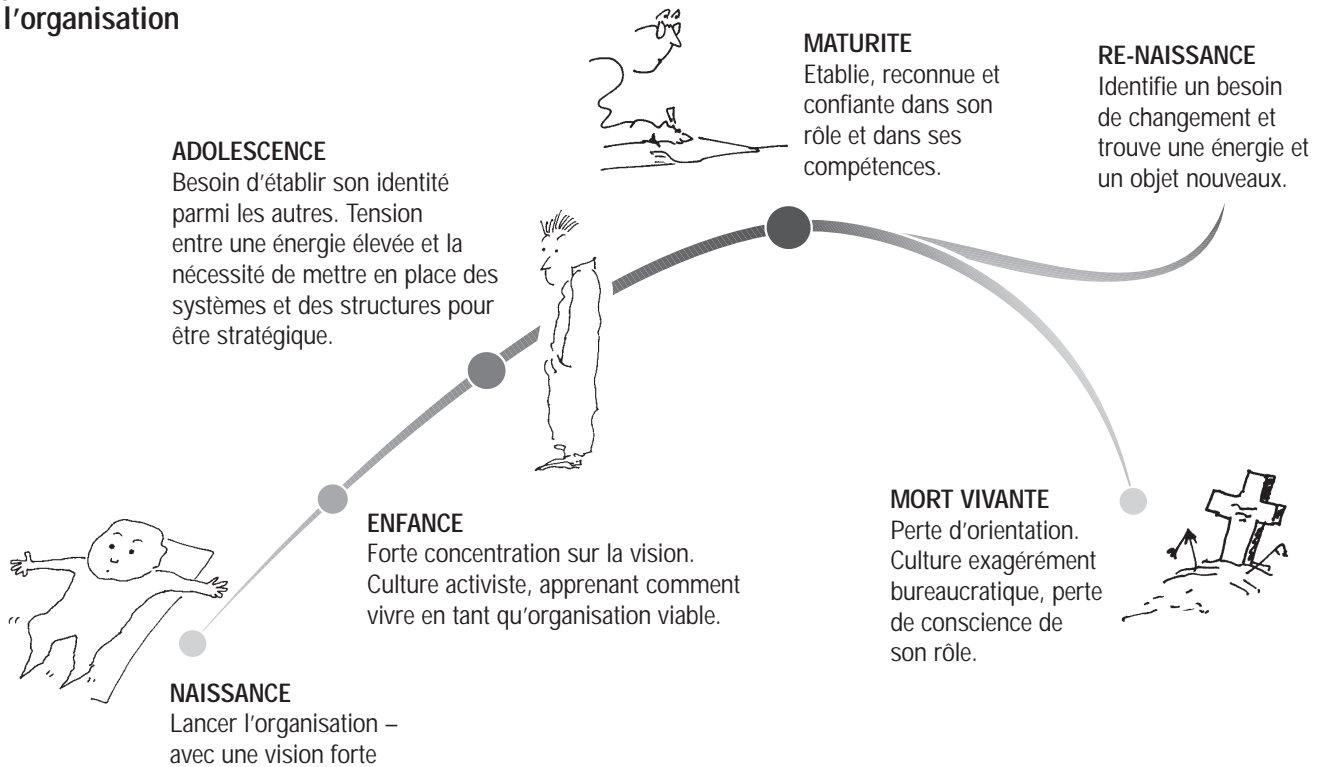
Il peut être utile de réfléchir à une évaluation d'organisation sous les angles suivants :

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-ménages
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		
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 <small>(Pour trouver la moyenne, divisez le total par 5 et arrondissez au nombre entier le plus proche)</small>		3

Domaine clé

*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		XXXXXXXXXX	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