



MALI

Rue 17 - Porte 305
Badalabougou Est
BP 2220 Bamako - Mali

Tél. +223 223 33 47
+223 223 33 48
Fax +223 223 10 84

mali@snvworld.org
www.snmali.org

AUTO ÉVALUATION DES PERFORMANCES DES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

TOME 1 : JUSTIFICATION ET GUIDE D'UTILISATION
Réédition 2006

©Communicances - Mali - 2006



Auto Evaluation des Performances des Organisations de la Société Civile

TOME 1 : JUSTIFICATION ET GUIDE D'UTILISATION

*Première édition mars 2004
Réédition 2006*

*"Pousser des cris peut chasser les oiseaux, mais ne garantit pas une bonne récolte"
(proverbe songhay)*

Avec l'appui financier de l'ASDI (Agence Suédoise de Développement International) dans le cadre du partenariat "Appui à la Gouvernance Locale Démocratique."

préface

Plusieurs étapes ont conduit à l'élaboration de la présente version de ce document intitulé: "Outil d'auto évaluation des performances des Organisations de la Société Civile".

Dans un premier temps, l'idée de la nécessité de concevoir cet outil est fortement liée à un processus interne à une structure d'appui conseil. Courant 2002, la SNV-Mali décidait comme beaucoup d'autres structures d'appui de se doter d'un outil de planification stratégique¹ lui permettant de mieux réfléchir sur le long terme. Des objectifs spécifiques et mesurables étaient définis de manière participative en interne, selon 4 perspectives. L'une d'entre elles concernait plus spécifiquement les partenaires/clients. Des indicateurs de performance permettant de mesurer, suite aux actions menées, l'évolution dans le temps, étaient dégagés. L'un des plus importants était "l'accroissement de la capacité du partenaire/client"².

2 Dans un second temps se posait alors la question de comment mesurer cet indicateur et, dans la mesure du possible, de le mesurer de manière participative, avec le partenaire/client. L'idée de concevoir un outil susceptible de mesurer, selon les différents types de partenaires/clients, l'évolution des capacités est donc née. L'un des défis était que cette démarche puisse à la fois répondre à la préoccupation de la SNV-Mali durant une période d'appui conseil, de renforcement des capacités des partenaires/clients, mais aussi de donner la possibilité, de manière plus durable, aux partenaires/clients de suivre eux-mêmes l'évolution de leurs performances, indépendamment de toute structure d'appui conseil. Fin 2002, un Groupe de Travail³ était donc mandaté par la Direction de la SNV-Mali pour se charger de piloter cette réflexion et d'aboutir à une proposition d'outil.

Dans un troisième temps, le Groupe de Travail responsabilisé s'est donc doté de méthodes de travail susceptibles de lui permettre d'atteindre l'objectif assigné. Quelques principes ont donc été suivis, afin de maximiser la qualité du processus et donc du produit final :

¹ Appelé "Tableau de Bord des Performances"

² Le "degré de satisfaction du partenaire/client" a aussi été identifié comme un indicateur important. Un outil permettant d'en faire la mesure a aussi été conçu.

³ Groupe de Travail PSE (Planification, Suivi et Evaluation) coordonné par la Conseillère Technique PSE et composé d'un conseiller par Programme, ainsi que de la Conseillère DIRO (Développement Institutionnel et Renforcement Organisationnel).

- ✓ avant de concevoir une première proposition d'outil, se référer à d'autres exemples d'outils déjà mis en pratique dans d'autres pays d'intervention de la SNV Mondiale⁴ et par d'autres structures d'appui⁵,
- ✓ à différentes étapes de conception de l'outil, pour enrichir la réflexion en cours, voire valider certaines options retenues, rechercher le point de vue de personnes ressources, en interne comme en externe (collègues de la SNV-Mali, de la SNV-Mondiale, d'autres structures d'appui⁶, partenaires/clients),
- ✓ avant la finalisation⁷ de l'outil, le tester, ainsi que diverses lignes de conduite, voire hypothèses, auprès d'un échantillon représentatif de partenaires/clients, dans le cadre des activités déjà planifiées avec eux par les Programmes.

Ce document qui vous est donc proposé par la SNV-Mali résulte de ce processus participatif et itératif, brièvement décrit ci-dessus. Il se présente sous la forme de 2 tomes, l'un étant un "Guide d'utilisation" et l'autre présentant "l'Outil". Nous vous souhaitons d'en faire une fructueuse utilisation. Qu'il soit pour vous et votre organisation une source d'inspiration...

⁴ SNV-Népal et Burkina Faso par exemple.

⁵ Relativement peu d'outils de ce type sont actuellement utilisés.

⁶ Le PACT/GTZ et le PAD/Helvetas ont notamment été mis à contribution.

⁷ Cet outil est conçu de manière à pouvoir être adapté à des cas très spécifiques qui n'ont pas pu être pris en compte dans la version de base diffusée.

sommaire

tome 1

| | |
|---|----|
| PRÉFACE | 2 |
| SOMMAIRE TOME 1 | 4 |
| 1 - Justification et choix méthodologiques | 5 |
| 1.1 Questions de principe et choix faits | 5 |
| 1.2 Questions d'ordre méthodologique | 7 |
| 2 - Explication de l'outil | 9 |
| 2.1 Cadre des 3 dimensions essentielles à toute organisation | 9 |
| 2.2 Système d'attribution de scores | 10 |
| 2.3 Visualisation des résultats | 13 |
| 3 - Proposition de lignes de conduite pour l'utilisation de l'outil | 16 |
| 3.1 Préparation | 16 |
| 3.2 Exercice | 20 |
| 3.3 Après exercice | 27 |
| ANNEXE : | |
| A: Modèle des 3 cercles et détails | 30 |

4

tome 2

| | |
|--|----|
| PREFACE | 2 |
| SOMMAIRE TOME 2 | 4 |
| 1 - Présentation de l'outil (rappel du tome1) | 5 |
| 2 - Cadre/format de l'outil | 6 |
| 2.1 Organisation Interne | 6 |
| 2.2 Relations Externes | 9 |
| 2.3 Services et produits (output) | 13 |
| 3 - Clarification et points d'attention dans l'outil | 17 |
| 3.1 Organisation Interne | 17 |
| 3.2 Relations Externes | 21 |
| 3.3 Services et produits (output) | 26 |

1 - JUSTIFICATION ET CHOIX MÉTHODOLOGIQUES

Dans le cadre de l'appui à ses partenaires/clients, la SNV-Mali a développé un outil et une méthodologie d'accompagnement pour le suivi et l'évaluation des performances des Organisations de la Société Civile (OSC).

Afin de faire un choix raisonné sur les outils et les méthodologies possibles, il a été important de prendre une position par rapport à diverses questions essentielles.

1.1 - QUESTIONS DE PRINCIPE ET CHOIX FAITS :

1.1.1 - Pourquoi un outil de suivi et d'évaluation des performances

Un tel outil peut servir différents buts :

- ✓ Suivre les effets de l'appui offert par la SNV-Mali, ajuster cet appui périodiquement et essayer de planifier le désengagement de la SNV;
- ✓ Faciliter l'identification des forces et des faiblesses des organisations elles-mêmes par rapport à leurs performances, afin de prioriser les axes à améliorer et de suivre les changements;
- ✓ Stimuler les organisations à prendre part dans leurs propres procédures de suivi et d'évaluation de leurs performances, afin de "garantir" l'appropriation de ces procédures et des résultats par les organisations;
- ✓ Stimuler l'apprentissage et le développement des connaissances mutuelles au sein de l'organisation, mais aussi entre l'organisation et les autres acteurs
- ✓ etc...

1.1.2 - A qui l'outil de suivi et d'évaluation des performances est destiné ?

Il existe différentes possibilités en ce qui concerne les destinataires de l'outil. Chaque option a des conséquences sur le cadre, les indicateurs et la méthodologie d'utilisation de l'outil :

✓ **Option 1 (à titre d'exemple) :** un outil pour la SNV elle-même :
Dans ce cas, il est bien possible d'élaborer des indicateurs selon l'importance de la vision de la SNV-Mali, d'établir une liste de questions et de la faire passer, sous forme d'entretien par exemple, au niveau des OSC clientes, selon un rythme régulier. Il est entendu que ce rythme (par exemple 1 fois/an) a des conséquences au niveau de la formulation des questions;

✓ **Option 2 (à titre d'exemple) :** un outil pour l'OSC cliente :
Dans ce cas, la SNV-Mali stimule/facilite un groupe de travail des OSC clientes qui élaborent un ou des outils. Mais cela suppose aussi une demande de leur part. Si elle n'est pas exprimée spontanément, doit-elle être suscitée ?

✓ **Option 3 (retenue):** pour la SNV et l'OSC cliente :

Dans ce cas la SNV-Mali propose une première version, en discute et la teste avec l'OSC cliente, en vue de son amélioration et de son adoption. Chaque année, ils exécutent ensemble une session de suivi et/ou d'évaluation (combinaison par exemple des indicateurs importants pour la SNV et des indicateurs importants pour l'OSC cliente), durant laquelle chacun confronte son point de vue avec celui de l'autre. Cela présente l'avantage que lorsque la SNV a exécuté son mandat, les outils peuvent continuer à être utilisés et adaptés par l'OSC cliente qui est bien rodée à son utilisation et en a vu les avantages et les inconvénients potentiels.

1.1.3 - De quelles performances s'agit-il et qui les mesure ?

Les caractéristiques des différentes OSC clientes de la SNV-Mali varient considérablement. Elles dépendent de leurs rôles et de leurs responsabilités et par conséquent différents indicateurs sont importants. Il existe des organisations partenaires comme les Organisations Paysannes, les Unions, les ONG avec plus d'éléments de lobbying et de défense des intérêts, des ONG qui exécutent des activités économiques, de formation, des Associations qui sont au stade de consolidation, etc...

Cependant chaque organisation connaît **3 composantes** majeures (Cf. annexe A: modèle des 3 cercles):

6

- a - **Organisation Interne** (systèmes, structure, personnel, etc.);
- b - **Relations externes** avec les autres acteurs;
- c - **Services et produits** offerts par l'organisation.

Ces trois composantes ont été choisies par la SNV-Mali comme base de cet outil.

En plus, au niveau de chaque composante **l'équité hommes / femmes et / ou participation et représentation** sont intégrées, comme étant des éléments primordiaux pour le développement durable. Au niveau de l'outil, il a été choisi de mettre l'accent plus sur la qualité que sur la quantité (par exemple, moins sur la quantité de femmes dans les équipes ou parmi les groupes cibles, mais plus sur l'intégration des notions d'équité dans la vision, les stratégies et les pratiques).

Etant donnée la diversité et la complexité des OSC, il n'est pas possible de développer un cadre d'analyse "standard". Le choix suivant a alors été fait. Il est d'ailleurs présenté en détail au Chapitre 2 et dans le Tome 2 consacré à "L'outil".

Les 3 composantes majeures précitées se déclinent en **5 indicateurs** (4 indicateurs "standards" et 1 indicateur "spécifique" qui peut être adapté au type de client), qui à leur tour se décomposent en 5 sous indicateurs (formulés sous forme de questions).

En ce qui concerne le 5ème indicateur “spécifique” contenu dans chacune des 3 composantes, en fonction de leur mission/vision et des types de résultats, les OSC clientes développeront avec les équipes de la SNV-Mali les indicateurs et sous-indicateurs spécifiques (Cf. chapitres suivants) en relation notamment avec des domaines d’intervention tels que : Gouvernance Locale, Gestion des Ressources Naturelles, Développement du Secteur Privé, etc... ou bien encore des groupes cibles particuliers. Mesurer la performance est fortement liée à l’option choisie. Dans le cas présent, c’est l’OSC cliente qui mesure sa performance et est responsable du processus, appuyée en cela par la SNV qui assure la facilitation.

1.1.4 - Quand utiliser l’outil ?

D’une manière générale, plusieurs possibilités existent avec cet outil. Il peut être utilisé dans le cadre de différentes étapes du processus primaire :

- ✓ Positionnement -Choix des partenaires/clients;
- ✓ Planification et mise en œuvre du renforcement des capacités dans le processus de Développement Institutionnel et Organisationnel avec les partenaires/clients;
- ✓ Contrôle de qualité (réflexion avec le partenaire/client sur la collaboration et les effets des services par rapport aux objectifs visés).

Mais il peut aussi être utilisé dans le cadre du processus d’appui :

- ✓ Suivi et évaluation (planification du désengagement) ;
- ✓ Gestion des connaissances.

7

1.2 - QUESTIONS D’ORDRE METHODOLOGIQUE

Ces questions sont traitées en détail au niveau des chapitres 2, 3 en relation avec le Tome 2 consacré plus spécifiquement à “l’Outil” :

1.2.1 - Quel cadre référentiel et comment conduire le processus d’utilisation de l’outil ?

Afin d’être le plus pragmatique possible et d’avoir un outil “simple”, on a opté pour **2 niveaux de réponse** à chaque sous-indicateur (“à améliorer” ou “satisfaisant”) et pour une grille de classement des **scores à 3 niveaux**.

Un système comprenant des coefficients et des pondérations pour certains indicateurs a été écarté dans un souci de simplicité et de fonctionnalité. Il ne s’agit vraiment pas de faire de l’outil un exercice mathématique compliqué, mais de rester aussi concret que possible.

Afin de mieux “cadrer” les résultats obtenus d’une année à l’autre, il paraît aussi nécessaire d’élaborer avec les partenaires/clients une référence (sorte de situation optimale) par type d’OSC clientes (ONG d’exécution, Réseau, lobbying, ONG Faïtière, etc...). Une typologie possible pourrait reposer sur la durée d’existence de l’OSC (en nombre d’années)

ou encore sur son stade d'évolution ("enfance", "adolescence", "maturité"...); mais il est aussi possible de choisir d'autres critères. En effet, notamment les "paramètres" ou "conditions" d'une organisation apprenante paraissent être le terreau du "pari" de tout appui. Quel que soit le "savoir-être" et le "savoir-faire" de l'organisation, veut-elle et peut-elle réellement apprendre par exemple? On peut aussi prévoir que dans ce cadre chacune des 3 composantes de l'outil aurait plus ou moins d'importance selon le type auquel appartient l'OSC cliente ou selon son stade d'évolution... Il faut aussi être attentif à faire évoluer ce cadre de référence en cours de processus, afin que les performances soient appréciées en fonction d'un cadre actualisé en fonction des critères retenus.

1.2.2 - Comment a été fait le test de l'outil?

Une version de l'outil a été testée avec un échantillon représentatif de chaque type d'OSC clientes. Différentes méthodes ont été utilisées et cela a été également l'occasion d'approfondir la question du niveau de participation du groupe cible de l'OSC dans tout le processus. La même question a été posée en ce qui concerne le mode d'implication d'autres acteurs dont il est nécessaire pour l'OSC de connaître l'opinion sur différents points: des organisations qui offrent le même type de services (et/ou mènent les mêmes activités), des bailleurs, l'administration, des services techniques, des structures d'appui et/ou des collectivités territoriales.

8

Les résultats du test ont été utilisés pour la rédaction du chapitre 3 qui est consacré à des propositions de lignes de conduite pour l'utilisation de l'outil. Il ne s'agit nullement de recettes standards, mais seulement de pistes qui seront enrichies au fil de la pratique en fonction des spécificités de contexte et de profil de chaque OSC ou regroupement d'OSC.

De la sorte, d'un côté le guide (produit final) sert à l'avancement des expériences en renforcement des capacités des clients dans le cadre du processus de développement institutionnel et organisationnel et, de l'autre, les expériences elles-mêmes sont des contributions au développement continu de ce guide (selon le principe d'un document "vivant").

2 - EXPLICATION DE L'OUTIL: COMMENT DEVENIR UNE ORGANISATION PLUS PERFORMANTE ?

2.1 - CADRE DES TROIS DIMENSIONS ESSENTIELLES À TOUTE ORGANISATION :

L'outil développé et ainsi présenté s'articule autour de trois dimensions essentielles à toute organisation (Cf. annexe A) :

2.1.1 - Le savoir-être (organisation et fonctionnement interne) :

Le "savoir-être" d'une organisation s'exprime d'abord au niveau de sa raison d'être, de son identité ou personnalité : sa vision, ses missions, ses valeurs, ses stratégies et sa crédibilité. Les ressources humaines, matérielles et financières devront immanquablement refléter cette personnalité, de même que les différents systèmes et structures valorisant ces ressources. Ce qui est essentiel ici c'est de "mesurer" la culture d'apprentissage de l'organisation qui lui permet de s'adapter, d'évoluer et de se positionner.

- ◆ la structure de l'organisation est-elle en concordance avec sa raison d'être ?
- ◆ les systèmes et procédures sont-ils fonctionnels ?
- ◆ la gestion des ressources financières est-elle conforme aux normes en vigueur ?
- ◆ la gestion des ressources humaines est-elle adaptée à la vision/mission de l'organisation ?
- ◆ 5ème indicateur spécifique à l'OSC à développer

2.1.2 - Le savoir tisser des liens (ses relations avec d'autres acteurs) :

Le "savoir tisser des liens" est primordial pour mesurer le degré de maturité d'une organisation : est-elle dépendante, indépendante ou interdépendante ? Il lui permet également de multiplier ses effets et impacts, d'en assurer la légitimité et la durabilité.

- ◆ l'organisation a-t-elle de bonnes relations avec son groupe cible ?
- ◆ l'organisation a-t-elle de bonnes relations avec des organisations qui offrent les mêmes types de services (et/ou mènent les mêmes types d'activités) ?
- ◆ L'organisation a-t-elle de bonnes relations avec des sources de financement ?
- ◆ L'organisation a-t-elle de bonnes relations avec l'administration, les services techniques, les structures d'appui et/ou les collectivités territoriales ?
- ◆ 5ème indicateur spécifique à l'OSC à développer

2.1.3 - Le savoir-faire (ses produits et services / output):

Le "savoir-faire" repose essentiellement sur les compétences techniques de l'organisation s'exprimant pleinement dans la qualité, la diversité et l'adaptation des produits et services de l'organisation. Ces produits et services, pour être pertinents, doivent, selon une logique d'intervention bien déterminée, produire une chaîne d'effets et d'impacts, tant au niveau du contexte institutionnel qu'au niveau des groupes cibles.

- ◆ l'organisation a-t-elle une perception/analyse pertinente et des stratégies adaptées?
- ◆ le groupe cible participe-t-il au niveau des activités de l'organisation?
- ◆ l'organisation réalise-t-elle des actions durables de développement?
- ◆ le système de planification, de suivi et d'évaluation est-il fonctionnel et efficace?
- ◆ 5ème indicateur spécifique à l'OSC à développer

Chacune de ces questions est un indicateur. On ne peut pas y répondre simplement et de façon quantitative afin de "mesurer" les performances de l'organisation concernée. Il est alors nécessaire de décortiquer ces questions en une série simple de questions subsidiaires que sont les sous-indicateurs. Leur combinaison permet de proposer une approche quantitative. Par ailleurs, d'autres outils peuvent aussi être utilisés de manière complémentaire par le facilitateur pour susciter des discussions plus approfondies, voire permettre de trouver un consensus sur la base d'argumentations. C'est la raison pour laquelle, à titre indicatif, une série de questions de vérification a été formulée pour chaque sous-indicateur (Cf. Tome 2, chapitre 3).

10

2.2 - Système d'attribution de scores

Comme expliqué précédemment (Cf. chapitre 1.1.3.), l'outil d'auto évaluation des performances des Organisations de la Société Civile se base sur 3 composantes: Organisation interne, Relations externes et Services et produits (Cf. Annexe A), dans lesquelles les aspects "d'équité" ont été intégrés.

Chacune des 3 composantes se décline en 5 indicateurs (4 indicateurs "standards" et 1 indicateur "spécifique" adapté au type de client), qui à leur tour se décomposent en 5 sous indicateurs (formulés sous forme de questions). Au total, il y a 15 indicateurs déclinés en 75 sous-indicateurs.

Les étapes pour arriver aux scores finaux sont les suivantes:

- ✓ La colonne des constats, située juste à droite des libellés des sous-indicateurs, sert à retenir les principaux constats faits par rapport à chaque question posée. La capitalisation de ces informations, parfois contradictoires, s'avère être fort utile lorsqu'il faut se prononcer sur les scores et lors de l'analyse plus approfondie des résultats.

✓ Les 5 sous indicateurs des 5 indicateurs par composante obtiennent des résultats (nombre de +) sur la base des opinions des participant(e)s :

- + = A améliorer (A)
- ++ = Satisfaisant (S)

Le choix a été fait de ne retenir que le signe “+” en raison de son aspect positif plus motivant (Cf. exemple ci-après).

✓ Par indicateur, les résultats des sous indicateurs (nombre de “+” pouvant aller de 5 à 10) doivent être traduits en scores. **Ces scores** sont numériques et vont de 1 à 3, selon la classification suivante de la performance :

- sous-total de 5 à 6 “+” reçus = score de 1 (faible performance)
- sous-total de 7 à 8 “+” reçus = score de 2 (performance moyenne)
- sous-total de 9 à 10 “+” reçus = score de 3 (bonne performance)

Pour chaque indicateur, ces scores sont déterminés sur la base de l’addition du nombre de “+” reçus au niveau des sous-indicateurs (Cf. exemple ci-après).

| COMPOSANTE 1: Organisation Interne | | Constats | Score | | |
|------------------------------------|--|----------|-------|---|------|
| | | | 1 | 2 | 3 |
| | | | A | | S |
| | | | = + | | = ++ |
| | Indicateur 1: La structure de l’organisation est en concordance avec sa raison d’être | | | | |
| A | Sous-indicateur 1: Existe t-il un énoncé partagé de la mission/vision de l’organisation ? | | | | ++ |
| B | Sous-indicateur 2: Chaque membre du CA/BE et agents de l’organisation comprend t-il la relation entre ses taches/esponsabilités et la mission/vision de l’organisation ? | | | | ++ |
| C | Sous-indicateur 3: Les décisions prises sont-elles basées sur une division claire des responsabilités ? | | | | ++ |
| D | Sous-indicateur 4: Y a t-il (au moins 30%) de femmes au niveau des postes de décisions ? | | | | ++ |
| E | Sous-indicateur 5: La coordination des unités est-elle en concordance avec le volume des activités ? | | + | | |
| | Sous-Total | | | | 9 |
| | Performance Indicateur 1 | | | | 3 |

✓ Pour chaque composante, les scores numériques de chaque indicateur sont finalement additionnés pour donner le score total. Ce score total de chaque composante peut varier de 5 (5 x le score de 1) à 15 (5 x le score de 3). L'utilisateur peut aussi choisir de donner un accent particulier sur certains aspects qu'il valorise tout particulièrement au niveau des sous-indicateurs (par exemple en soulignant ceux qui concernent les aspects "d'équité"). Pour ce faire, il est possible d'opter pour un système simple de pondération.

Voir ci-après un exemple de calcul pour une composante qui illustre les précédents points. Si les calculs sont faits pour les 3 composantes, ils permettent de déterminer la situation actuelle de l'organisation par rapport à une situation optimale.

Exemple de calcul pour une composante :

| | COMPOSANTE 1: Organisation Interne | Constats | Score | | |
|--|---|----------|--------------|---|-----------|
| | | | 1 | 2 | 3 |
| | | | A = + | | S = ++ |
| | Indicateur 1: La structure de l'organisation est en concordance avec sa raison d'être | | (1 A et 4 S) | | |
| | Sous-Total | (=9+) | 9 | | |
| | Performance Indicateur 1 (3 = bonne performance, Score 9 à 10 +) | | | | 3 |
| | Indicateur 2: Les systèmes et procédures sont fonctionnels | | (4A et 1S) | | |
| | Sous-Total | (=6+) | 6 | | |
| | Performance Indicateur 2 (1 = faible performance, Score 5 à 6 +) | | 1 | | |
| | Indicateur 3: La gestion des ressources financières est conforme aux normes en vigueur | | (5S) | | |
| | Sous-Total | (= 10 +) | 10 | | |
| | Performance Indicateur 3 (3 = bonne performance, Score 9 à 10 +) | | | | 3 |
| | Indicateur 4: La gestion des ressources humaines est adaptée à la vision/mission de l'organisation | | (2A et 3S) | | |
| | Sous-Total | (= 8 +) | 8 | | |
| | Performance Indicateur 4 (2 = performance moyenne, Score 7 à 8 +) | | | 2 | |
| | Indicateur 5: à définir (spécifique à l'OSC) | | (= 10 +) | | |
| | Sous-Total | (= 7 +) | 7 | | |
| | Performance Indicateur 5 (2 = performance moyenne, Score 7 à 8 +) | | | 2 | |
| | SCORE TOTAL COMPOSANTE 1 (performance 3 + perf. 1 + perf. 3 + perf. 2 + perf. 2) | | =11 | | |

✓ En ce qui concerne le cadre des indicateurs/sous-indicateurs (questions), il existe plusieurs façons de procéder (les détails sont abordés dans le chapitre 3):

a - Remplissage individuel par plusieurs personnes au sein de l'organisation. Des additions sont faites et les moyennes sont retenues;

b - Remplissage individuel par plusieurs personnes au sein de l'organisation. Une discussion autour des scores donnés par indicateurs est organisée;

c - Remplissage par "focus groupe" de l'organisation et de leurs clients est facilité;

d - Remplissage par des personnes externes qui ont fait une ou des visite(s) de suivi;

e - Remplissage par des personnes externes et par des personnes internes à l'organisation et comparaison des résultats.

f - etc...

✓ ***Ce sont principalement les options b & c qui ont été retenues par la SNV-Mali car pour engendrer des changements organisationnels, il s'agit surtout pour les principaux concernés de discuter autour des résultats obtenus. Toutefois, cela n'exclut pas que d'autres options puissent être utilisées, de manière complémentaire, à certaines étapes du processus de mesure de la performance de l'organisation (Cf. Chapitre 3).***

13

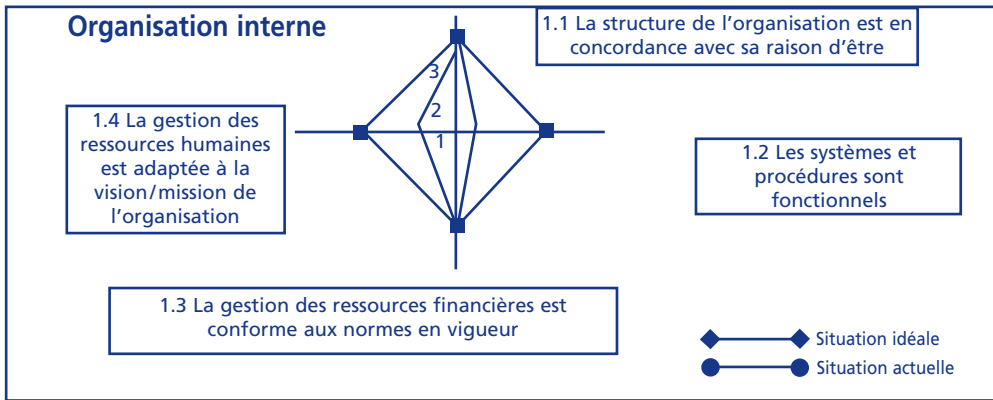
2.3 - VISUALISATION DES RÉSULTATS

La visualisation des résultats est une manière efficace pour détecter d'un seul coup d'œil les tendances et l'évolution dans le temps. Pourtant, il ne faut pas s'arrêter à cette étape car il est toujours nécessaire d'approfondir l'analyse. D'autre part, la visualisation ne doit pas être trop abstraite. Il est donc préférable de trouver des symboles qui sont issus de l'environnement immédiat de l'organisation ou qu'elle-même utilise avec ses groupes-cibles.

Les exemples de visualisation présentés ci-après reprennent en partie les chiffres qui figurent dans l'exemple de calcul de la composante "Organisation Interne" (Cf. Chapitre 2.2.). A des fins de démonstration, d'autres chiffres ont été choisis de manière aléatoire afin de compléter les informations susceptibles d'être visualisées.

Les résultats ont été visualisés sous forme d'une araignée et d'un triangle de performance. Mais il est aussi possible de les présenter sous forme d'histogramme, de gâteau, etc... De cette façon, il devient plus clair sur quelle composante l'organisation doit mettre un accent particulier. Cependant, le triangle, comme d'autres types de visualisation, présente seulement les composantes faibles et fortes (tendances), il ne visualise pas les faiblesses exactes pour lesquelles il convient de s'améliorer.

EXEMPLE D'ARAIGNEE DES PERFORMANCES POUR LA COMPOSANTE ORGANISATION INTERNE

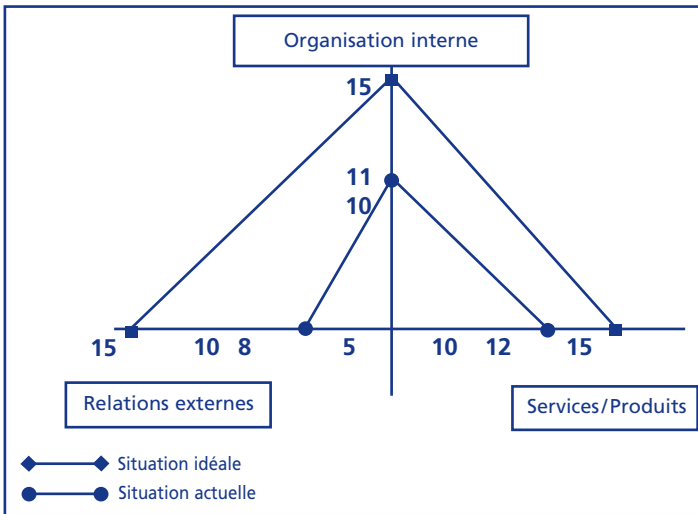


14

Pour visualiser plus spécifiquement les 4 indicateurs “standards” (le 5ème est lié aux spécificités de l’organisation) au niveau des 3 composantes, il est intéressant de présenter le résultat sous forme d’une figure avec 4 sommets: l’araignée (ou histogramme, ou gâteau, etc...). De la même façon, les spécificités des aspects d’équité peuvent être visualisées à part. Si le choix est fait de prendre également en compte le 5ème indicateur lié aux spécificités de l’organisation, un pentagone peut être réalisé (5 sommets). Si l’on veut visualiser l’évolution d’une année à l’autre, il est possible d’utiliser les histogrammes pour chaque composante, en mettant côte à côte les données des différentes années. Si l’on veut au contraire mettre en exergue le niveau atteint par rapport à celui qui était visé, la visualisation peut également être faite en %. Tout dépend de l’objectif fixé qu’il faut déterminer clairement avant d’utiliser l’outil.

Afin de compléter le travail, pour avoir une vision d’ensemble de la situation de l’organisation au niveau des 3 composantes, un triangle ou une araignée peut être réalisé à partir des scores obtenus. Cela peut également faciliter les discussions et les analyses, ainsi que la formulation de stratégies d’amélioration.

EXEMPLE D'UN TRIANGLE DE NIVEAU DE PERFORMANCE



RAPPEL

Pour chaque composante, les scores numériques de chaque indicateur sont finalement additionnés pour donner le score total. Ce score total de chaque composante peut varier de 5 à 15, conformément à l'échelle figurant sur la visualisation présentée ci-contre en exemple.

3 - PROPOSITION DE LIGNES DE CONDUITE POUR L'UTILISATION DE L'OUTIL

Cette partie a été développée à l'issue de la phase de test réalisée avec un échantillon représentatif d'OSC clientes, en mettant en pratique les choix méthodologiques expliqués dans les chapitres 1 et 2.

Conscients qu'il n'y a pas de recettes standards permettant d'obtenir une utilisation constamment optimale de l'outil, différentes alternatives sont présentées qui peuvent être choisies en fonction de plusieurs critères relatifs à la réalité de chaque OSC ou groupe d'OSC. Par ailleurs, quelques conseils pratiques et points d'attention à l'usage des utilisateurs et principalement des facilitateurs sont donnés dans des encadrés.

3.1 - PRÉPARATION

Cette étape est très importante car elle conditionne en grande partie le bon déroulement de l'exercice, à travers notamment la qualité de la participation des différents acteurs impliqués, celle des analyses qui sont faites et donc celle des décisions prises.


3.1.1 - Décision de faire l'exercice

16

La décision de faire l'exercice revient à l'OSC, ce qui implique qu'avant même l'introduction de l'outil, les membres de l'OSC soient ouverts à une démarche de type "auto-évaluation" et partagent l'objectif visé. Il est essentiel que chacun adhère librement à la démarche et fasse preuve de transparence tout au long du processus. Par ailleurs, la démarche devant impliquer l'ensemble des acteurs qui sont concernés par les performances de l'OSC, il est essentiel de convenir du meilleur moyen de les faire contribuer. Il est également nécessaire de déterminer le niveau de l'unité ou de l'entité évaluée (par ex. l'OSC dans son ensemble, le bureau exécutif, le conseil d'administration, des unités opérationnelles, etc...).


 Ce signe, qui apparaît tout au long du chapitre 3, sert à rappeler aux utilisateurs des points d'attention spécifiques.

3.1.2 - Responsabilisation d'une équipe de facilitateurs


 *Il convient de s'assurer qu'aucun élément ne peut avoir un effet négatif sur le déroulement de l'exercice ou qu'inversement l'exercice peut "aggraver". Pour chaque élément éventuellement identifié, il faudra alors peser le pour et le contre et développer des stratégies efficaces pour atteindre l'objectif visé à travers l'exercice (par exemple, le choix peut être fait de ne pas aborder les sous-indicateurs susceptibles d'aggraver la situation entre les acteurs impliqués ou de ne l'aborder qu'en focus groupes. Ou bien, au contraire, l'exercice peut être perçu comme un bon moyen pour régler certaines incompréhensions...).*

Ces éléments soulignent l'importance d'avoir des personnes ressources capables de conduire à terme le processus. Celles-ci doivent être respectées de tous et notamment capables de :


- ✓ savoir instaurer un climat de confiance et de respect mutuel,
- ✓ maîtriser l'outil et les lignes de conduites méthodologiques,
- ✓ faire comprendre l'outil aux autres,
- ✓ ajuster la méthodologie en fonction des situations rencontrées (créativité), amodérer les échanges de manière "neutre",
- ✓ aider les utilisateurs à approfondir leur réflexion sur la base d'informations fiables,
- ✓ favoriser la recherche de consensus,
- ✓ susciter la formulation de décisions pragmatiques...

 *Il est recommandé dans un premier temps d'impliquer le Conseiller de la SNV-Mali et de le seconder d'une ou deux personnes ressources faisant partie de l'OSC qui assureront la co-facilitation de l'exercice. Le Conseiller connaissant l'OSC à travers l'accompagnement qu'il en fait, il lui sera plus facile de l'aider à ajuster la démarche à son contexte et à son profil spécifique. Ce sera également un bon moyen de préparer son futur désengagement en formant sa relève.*

Le fait que ces personnes ressources soient "proches" de l'OSC peut toutefois risquer d'influer négativement sur le processus. En effet, il peut leur être difficile durant les échanges de ne pas prendre position, surtout pour les co-facilitateurs qui font partie de l'OSC. Cela ne se traduit pas nécessairement par l'expression directe d'opinions personnelles, mais cela peut surtout transparaître à travers l'utilisation de questions biaisées.

 *Il est recommandé de formuler essentiellement des questions ouvertes durant tout l'exercice. Dans le chapitre 3 du Tome 2, afin d'aider les facilitateurs, des questions de vérification des sous-indicateurs ont été proposées. Elles visent à simplifier les aspects parfois un peu complexes abordés dans les sous-indicateurs et à permettre la formulation de constats plus objectifs. Peu à peu, il est ainsi possible de construire une réponse mieux argumentée autour de chaque sous-indicateur.*

En dernier lieu, avant l'exercice, le mandat de l'équipe de facilitateurs doit aussi être précisé et les principales responsabilités clairement partagées en fonction des compétences et des potentialités de chacun. A la fin de l'exercice, il leur sera alors plus facile d'évaluer la qualité du travail réalisé et d'ajuster la démarche dans la perspective du prochain exercice.

 *Il est recommandé, d'un exercice à l'autre, de veiller à ce que le rôle du Conseiller de la SNV-Mali aille en diminuant. De facilitateur/formateur, il doit devenir co-facilitateur/formateur, puis simplement observateur...*

3.1.3 - Personnalisation de l'outil


18

Afin d'adapter au mieux le contenu de l'outil à la réalité de l'OSC ou du groupe d'OSC concerné, surtout avant les premiers exercices, il est important pour l'équipe de facilitateurs de passer en revue plusieurs éléments :

✓ Est-ce que tout le vocabulaire utilisé dans l'outil est parfaitement adapté ? Cela est lié directement au choix du niveau de l'unité ou de l'entité qui sera évalué (par ex. dans le cas de collectifs ou de réseaux, les organisations membres constituent les groupes cibles). Cela peut aussi être lié au profil de l'OSC (par ex. pour tous les sous-indicateurs qui comportent un aspect spécifique "homme" ou "femme", il faudra vérifier dans quel contexte l'OSC se situe afin de susciter les débats souhaités)⁹.

✓ Est-ce que la langue utilisée dans l'outil est compréhensible par tous les utilisateurs ? Une traduction en langue locale, notamment des éléments clés des concepts utilisés, peut s'avérer nécessaire pour ceux qui ne comprennent pas le français.

⁹ Dans le Tome 2, des notes de bas de page ont été rédigées afin de contribuer à aider l'équipe de facilitateurs à gérer ces aspects. Il est en effet impossible de trouver des formulations qui soient parfaitement adaptées à chaque cas de figure...

 *Il est recommandé de capitaliser d'une année à l'autre ces adaptations/traductions, afin de ne pas devoir investir trop de temps dans ce travail à chaque exercice. C'est aussi un bon moyen de développer un langage commun mettant les utilisateurs à l'aise, l'outil leur devenant de plus en plus familier.*


✓ Est-ce que les % proposés dans la formulation des sous-indicateurs sont adaptés aux spécificités de l'OSC ou du groupe d'OSC concerné et aux objectifs qu'elle/qu'il s'est fixés (par ex. dans les sous-indicateurs 1.1.D, 1.3.D) ?

✓ La formulation de certains indicateurs offre plusieurs options. Par ex. pour le 2.4, en fonction du type d'organisation, il est nécessaire de sélectionner l'axe relationnel prédominant.


✓ En fonction des objectifs que s'est fixés l'OSC ou des options méthodologiques retenues, n'est-il pas nécessaire de procéder à une sélection des sous-indicateurs, voire des indicateurs pour l'exercice en général ou pour certains groupes d'utilisateurs en particulier ? Par ailleurs, selon la même logique, n'est-il pas nécessaire de pondérer les scores de certains indicateurs ou sous-indicateurs ?

✓ Quelle est la meilleure approche en matière de visualisation des résultats (araignée ? triangle de performance ? histogramme ? gâteau ? etc...) ? Quels résultats ou types de résultats faut-il visualiser principalement étant donné que cette étape nécessite souvent un investissement en temps assez important ?

19

 *Pour ces points, en fonction des constats faits en cours d'exercice, il est recommandé d'actualiser les options retenues d'une année à l'autre, afin de coller le plus possible à la réalité et aux objectifs de l'OSC ou du groupe d'OSC.*

✓ Dans les 3 composantes, le 5ème indicateur avec ses 5 sous-indicateurs n'ayant pas été pré-formulés pour laisser l'occasion à l'OSC ou au groupe d'OSC de porter son attention sur certaines de ses spécificités ou priorités (domaines d'intervention, thèmes, groupe cible particulier, etc...), la possibilité d'exploiter au mieux cette opportunité sera étudiée.

 *Une fois les 5ème indicateurs et leurs sous-indicateurs formulés, il est recommandé de les conserver sur plusieurs exercices afin de pouvoir enregistrer l'évolution.*

Afin par ailleurs de faire mieux participer les acteurs impliqués qui ne font pas partie de l'OSC, par exemple le groupe cible, les organisations qui offrent le même type de services (et/ou mènent les mêmes activités), les bailleurs, l'administration, les services techniques, les structures d'appui et/ou des collectivités territoriales, il est important pour l'équipe de facilitateurs d'adapter l'outil en ne retenant que les indicateurs/sous-indicateurs qui les concernent, voire en simplifiant certains d'entre eux. Il peut aussi être utile de concevoir d'autres outils simplifiés, dans le but de faciliter la collecte d'informations auprès de ces acteurs.



Là encore, il est recommandé de capitaliser d'une année à l'autre ces adaptations, afin de ne pas devoir investir trop de temps dans ce travail à chaque exercice.

Lors de la phase de conception de l'outil et de sa méthodologie, afin de mieux "cadre" les résultats obtenus, il avait paru nécessaire d'élaborer pour chaque type d'OSC un cadre référentiel (Cf. 1.2.1). Suite au test réalisé, il apparaît que c'est seulement après avoir utilisé l'outil sur une plus longue période que cela s'avère être possible.

3.2 - EXERCICE

3.2.1 - Avant de commencer l'exercice


20

Il est nécessaire pour l'équipe de facilitateur de passer en revue avec les utilisateurs plusieurs choses d'ordre général :

- ✓ quelques "règles du jeu" à respecter durant l'exercice (par ex. : franchise, respect mutuel, réponse argumentée, etc...) qui pourront être dégagées avec les principaux concernés,
- ✓ les objectifs visés par eux à travers l'exercice,
- ✓ le rôle de l'équipe des facilitateurs,
- ✓ les 3 dimensions essentielles à toute organisation autour desquelles est construit l'outil, à savoir le modèle des 3 cercles (Cf. Annexe A)¹⁰,
- ✓ les principales étapes de l'exercice, ainsi que son cadre temporel,
- ✓ tout autre élément spécifique qui pourrait contribuer à mettre les utilisateurs à l'aise et les rendre pleinement conscients de la tâche qu'ils se sont fixée.

Par ailleurs, l'équipe des facilitateurs présentera les grandes lignes de l'outil et de son fonctionnement. Elle fera aussi valider certaines des options prises lors de la phase de préparation (par ex. formulation des 5^{ème} indicateurs et de leurs sous-indicateurs).

¹⁰ Une organisation est représentée par l'intersection des cercles "être" (fonctionnement interne), "créer des relations" (liens externes existants avec d'autres acteurs) et "faire" (services et produits de l'organisation).


 *Il est recommandé à l'équipe des facilitateurs de bien visualiser cette étape, même si cela représente un investissement en temps. En fonction du matériel et de l'équipement disponibles, les indicateurs et sous-indicateurs pourront être écrits sur du papier kraft affiché sur les murs, sur un tableau noir ou bien encore sur des transparents. Cela permettra également de matérialiser en cours d'exercice les données sur lesquelles les participants se seront mis d'accord. Afin de préserver ce cadre de visualisation d'un exercice à l'autre, l'utilisation de papiers amovibles ou de feutres délébiles est souhaitable pour l'ajout des résultats de l'exercice, étant entendu qu'ils seront parallèlement capitalisés de manière plus complète sur une version papier.*

Au fil des exercices, le temps consacré à cette étape introductive doit normalement diminuer, les indicateurs retenus devant être suivis sur plusieurs années et les utilisateurs devenant familiers avec l'exercice.

3.2.2. Pendant l'exercice

Cette étape est la mise en pratique de toutes les réflexions préliminaires qui se sont déroulées dans l'étape précédente où l'un des objectifs était de solutionner ou de minimiser les difficultés susceptibles d'être rencontrées et d'aboutir à une démarche indicative d'ensemble.

Comme vu précédemment, **les informations à collecter pour déterminer des niveaux de performance proviennent de plusieurs sources.** En fonction de ses spécificités, l'OSC ou le groupe d'OSC doit recueillir l'opinion du groupe cible, d'organisations qui offrent le même type de services (et/ou mènent les mêmes activités), de bailleurs, de l'administration, de services techniques, de structures d'appui et/ou de collectivités territoriales. Une fois ces informations collectées, l'exercice peut commencer au sein même de l'OSC ou du groupe d'OSC. C'est l'ensemble de ces données qui permettra d'obtenir une analyse complète de la situation. Mais tant en externe qu'en interne, il existe plusieurs façons de procéder.

 *Quelle que soit l'option retenue, il convient de veiller à la notion de représentativité (qualitative et quantitative) au sein des groupes d'acteurs interpellés. En effet, il faut éviter de collectionner des réponses biaisées qui ne seront pas exploitables lors de l'analyse, ou de recueillir au sein du groupe d'acteurs présent des réponses que d'un seul type d'interlocuteur (il conviendra alors de s'interroger sur cet état de fait et de trouver le moyen pour "libérer" la parole des autres).*

La collecte d'informations en externe nécessite d'expliquer au préalable aux interlocuteurs la démarche d'auto évaluation engagée par l'OSC. En effet, s'ils sont mis en confiance et qu'ils voient l'intérêt de leur participation, cela aura une influence favorable sur leur disponibilité, ainsi que sur la fiabilité des réponses obtenues.



Il est recommandé à l'OSC de rechercher ces informations à l'occasion de "rencontres ordinaires" (séances de travail déjà programmées) pour ne pas provoquer de réunions spécifiques qui se révèlent souvent être plus formelles, donc moins propices au partage et à l'échange spontané de points de vue. Dans le même ordre d'idée, il est aussi préférable que l'OSC pose directement les questions aux concernés, plutôt qu'elle ne laisse un questionnaire à remplir car les réponses données par écrit se révèlent être souvent incomplètes ou peuvent s'interpréter de plusieurs manières. Lors d'un échange verbal, il est toujours possible de poser des questions complémentaires ou de demander des suggestions d'amélioration si une réponse met en exergue un point jugé "à améliorer".

La collecte d'informations en interne peut se faire de manières encore plus variées. Certaines d'entre elles ont déjà été évoquées au Chapitre 2.2. Le test a permis d'en identifier encore d'autres pouvant s'avérer efficaces. Il appartient à l'équipe de facilitateurs d'opter pour celles qui lui semblent être les plus adaptées aux circonstances ou d'en inventer d'autres.

22

Remplissage individuel (répartition éventuelle des indicateurs/sous indicateurs à faire entre les personnes en fonction des objectifs visés ou des problèmes pré-identifiés):

- ✓ Remplissage individuel par plusieurs personnes au sein de l'organisation (constats). Des additions sont faites et les moyennes des scores sont retenues dans chaque composante pour chaque sous-indicateur et indicateur; les résultats sont restitués par les facilitateurs

- ✓ Remplissage individuel par plusieurs personnes au sein de l'organisation (constats). Une discussion autour des scores donnés par indicateur est organisée; il y a argumentation et recherche d'un consensus

- ✓ Remplissage individuel par plusieurs personnes au sein de l'organisation (constats). Une discussion autour des scores donnés par sous-indicateur est organisée; il y a argumentation et recherche d'un consensus

- ✓ Remplissage individuel par plusieurs personnes au sein de l'organisation. Une discussion autour des constats faits par indicateur est organisée; il y a argumentation et recherche d'un consensus avant de passer aux propositions de résultats (à améliorer, satisfaisant), puis aux scores

- ✓ Remplissage individuel par plusieurs personnes au sein de l'organisation. Une discussion autour des résultats proposés (à améliorer, satisfaisant) par indicateur est organisée; il y a argumentation et recherche d'un consensus avant de passer aux scores

- ✓ Remplissage individuel par plusieurs personnes au sein de l'organisation. Une discussion autour des constats faits par sous indicateur est organisée; il y a argumentation et recherche d'un consensus avant de passer aux scores

- ✓ Remplissage individuel par plusieurs personnes au sein de l'organisation. Une discussion autour des résultats proposés (à améliorer, satisfaisant) par sous indicateur est organisée; il y a argumentation et recherche d'un consensus avant de passer aux scores.

Remplissage par "focus groupe" (composition des groupes ou répartition éventuelle des indicateurs/sous indicateurs à faire en fonction des objectifs visés ou des problèmes pré-identifiés):

- ✓ Remplissage par "focus groupe" de l'organisation; les mêmes alternatives que dans le cas du remplissage individuel sont possibles. Lorsque des indicateurs/sous indicateurs sont répartis entre les groupes, si plusieurs d'entre eux s'expriment sur les mêmes indicateurs/sous indicateurs, il doit y avoir une mise en commun et une recherche du consensus avant la plénière.

Remplissage en plénière:


- ✓ pour chaque composante, chaque indicateur et sous indicateur est lu par un facilitateur et chaque participant exprime ses constats, argumente puis propose un résultat (à améliorer ou satisfaisant). Les propositions sont enregistrées, puis une moyenne est dégagée, ce qui aboutit à un score

- ✓ pour chaque composante, chaque indicateur et sous indicateur est lu par un facilitateur puis un participant (à chaque fois une personne différente) exprime ses constats, argumente puis propose un résultat (à améliorer ou satisfaisant). Seuls ceux qui ont une contre argumentation s'expriment, puis suite à une discussion un consensus est trouvé, ce qui aboutit à un score

- ✓ pour chaque composante, chaque indicateur et sous indicateur est lu par un participant volontaire/désigné. Chacun des autres participants exprime ses constats, argumente puis propose un résultat (à améliorer ou satisfaisant). Les propositions sont enregistrées puis une moyenne est dégagée, ce qui aboutit à un score


- ✓ pour chaque composante, chaque indicateur et sous indicateur est lu par un participant (à chaque fois une personne différente) qui exprime ses constats, argumente puis propose un résultat (à améliorer ou satisfaisant). Seuls ceux qui ont une contre argumentation s'expriment, puis suite à une discussion un consensus est trouvé, ce qui aboutit à un score.

Remplissage composite: Pour une même organisation, au cours d'un même exercice, afin d'éviter que l'emploi d'une seule méthode n'engendre trop de monotonie, donc de la lassitude chez les participants et par conséquent des réponses moins fiables, différents types de remplissage peuvent être pratiqués. C'est aussi un bon moyen pour faire participer toutes les personnes présentes (certaines étant plus à l'aise avec une méthode plutôt qu'une autre), ou d'éviter que quelques personnes ne monopolisent d'emblée la parole et imposent leurs idées.

 *L'équipe des facilitateurs peut aussi opter pour lancer un court débat à chaud (maximum 1/4 d'heure) sur les résultats, après avoir collecté les données pour une composante. Dans cette perspective, des pages vierges ont été intercalées dans l'outil, afin que chacun des participants puisse noter ses principaux points d'analyse (Cf. Tome 2). Cette option peut aussi donner l'opportunité d'ébaucher, au fur et à mesure de l'exercice, une visualisation des résultats (Cf. 2.3 et 3.1.3).*


D'une manière générale, l'équipe des facilitateurs doit gérer au mieux cette étape essentielle, dans le temps qui lui est imparti, afin de collecter avec les participants les données qui lui permettront de passer à l'étape d'analyse.


24

 *Il est recommandé à l'équipe des facilitateurs de garder présent à l'esprit que les discussions au sein de l'organisation sont essentielles durant l'exercice car très révélatrices de tensions ou de désaccords pouvant entraver ses performances. Elles sont aussi les garantes que l'exercice n'est pas subi par une partie des participants et que les décisions qui seront prises à l'issue des analyses seront partagées. Selon cette logique, le système de vote ne doit être utilisé qu'en tout dernier recours. De préférence, c'est sur la base des discussions et des argumentations qu'un choix est fait ("organisation apprenante"). Ainsi, en cas de blocage, il est toujours possible de faire utiliser par les participants d'autres méthodes pour susciter des débats, telle celle du plaidoyer par exemple.*

La gestion d'informations internes et externes collectées pour certains indicateurs et sous-indicateurs de la composante 2 (relations externes) nécessite d'être clarifiée par l'équipe des facilitateurs lors de l'exercice. Ce sont les points de vue existant au sein de l'organisation qui sont à recueillir. Ce n'est que lors de la phase de traitement et d'analyse des données que ceux-ci seront croisés avec celui des acteurs externes, surtout si des visions divergentes existent. Dans la même logique, si des évaluations (internes ou externes) ont eu lieu récemment dans l'organisation, certains constats faits pourront être rappelés, ce qui viendra par la suite enrichir l'étape d'analyse et de prise de décisions.

Une fois les données collectées, a lieu la phase de traitement et d'analyse. A cette étape, la **visualisation des scores** joue un rôle important car, si elle est bien faite, elle doit permettre aux participants de se concentrer sur les points essentiels et de prendre des décisions qui permettront à leur organisation d'être à l'avenir plus performante (Cf. 2.3 et 3.1.3.).

 *Il est recommandé à l'équipe des facilitateurs, une fois les scores affichés et les modes de visualisation présélectionnés validés par les participants, de ne pas essayer de visualiser systématiquement tous les résultats. Cela demande un investissement en temps important et n'aide pas nécessairement dans la phase d'analyse, les participants ayant tendance à "se noyer dans des détails", surtout s'ils n'ont pas encore l'habitude de ce type d'exercice...*

 *Afin de gérer le temps de manière optimale et d'impliquer plus encore les participants à la démarche (aspect formateur), les pauses peuvent être utilisées par l'équipe des facilitateurs pour associer quelques personnes intéressées à la visualisation des scores.*

Lorsque au sein de l'organisation des exercices ont été faits durant les années précédentes, il n'est pas souhaitable d'afficher d'emblée ces anciens résultats et de les comparer avec ceux qui viennent d'être obtenus. L'analyse se trouve alors tronquée, les participants ne se concentrant que sur les évolutions (positives ou négatives), sans essayer de se replacer dans la logique des objectifs qu'ils s'étaient fixés. Ces anciens résultats pourront être utilisés un peu plus tard dans l'exercice, au moment de dégager des axes prioritaires et de formuler des solutions à mettre en oeuvre.

Si la visualisation a été bien faite, les principales forces et faiblesses de l'organisation doivent pouvoir être dégagées facilement par les participants. Il est alors en principe plus aisé d'aborder la **phase essentielle d'analyse et de prise de décisions**.

Il convient d'analyser dans les 3 composantes les causes des niveaux plus faibles de performance et d'essayer de dégager des pistes de solution. En ce qui concerne ce qui apparaît comme des forces de l'organisation, il conviendra de s'assurer si les principales conditions pour leur consolidation sont remplies et s'il n'existe pas de risques à court ou moyen terme pouvant remettre en question des acquis potentiels.

L'équipe des facilitateurs joue encore un grand rôle dans cette étape où le questionnement est essentiel. Il faut accompagner les analyses et la formulation des axes futurs d'action. Il est important qu'un consensus se dégage chez les participants autour des solutions à mettre en oeuvre et que celles-ci soient aussi réalistes que possible (par ex. en terme de moyens financiers, humains et matériels à mobiliser; en terme d'autonomie dans la mise en oeuvre...).

Il est recommandé à l'équipe des facilitateurs, en fonction du climat des échanges entre les participants, de ne pas hésiter à diversifier les méthodes utilisées: par ex. discussions en plénière; responsabilisation de sous-groupes autour de thèmes spécifiques, puis restitution en plénière; utilisation des pauses pour récolter quelques informations si des enjeux "cachés" semblent exister, ou pour donner quelques conseils ou clarifier certains points avec des participants paraissant être plutôt "contre productifs" dans cette démarche, etc...

Par ailleurs, si d'éventuels signes de "résistance" ou d'incompréhension sont identifiés parmi les participants, il conviendra d'engager une discussion de fond afin que **des mesures d'accompagnement** s'avérant nécessaires puissent être formulées. En effet, au-delà de la répartition des responsabilités pour la mise en oeuvre des actions programmées, il est important de s'assurer de l'engagement de chacun dans cette mise en oeuvre. Tout cet exercice doit ainsi permettre aux participants de prendre conscience de la qualité de leur mobilisation au sein de l'organisation, quelle que soit la fonction occupée ou le rôle joué.

26 La discussion autour du calendrier de mise en oeuvre de cette programmation doit idéalement déboucher sur une prise de décision quant à la périodicité retenue par l'organisation pour procéder à cet exercice d'auto évaluation. Suite aux différents tests réalisés, il apparaît que le rythme optimal est annuel. Le moment le plus propice est le dernier trimestre de l'année, puisque chaque OSC ou groupe d'OSC planifie alors ses activités pour l'année suivante et élabore son budget. Toutefois, en fonction de la nature de certaines actions programmées à l'issue de l'exercice, il peut aussi être souhaitable que l'OSC ou le groupe d'OSC se réunisse autour de certains indicateurs ou sous-indicateurs avant cette échéance annuelle, afin d'évaluer si les actions en cours de mise en oeuvre sont celles qui sont les plus adaptées pour atteindre l'objectif escompté.

Si l'exercice est pratiqué plus fréquemment qu'annuellement (sur toute ou partie des indicateurs), il est recommandé à l'équipe des facilitateurs d'aider l'OSC ou le groupe d'OSC à bien faire la différence entre un événement, une tendance et une réelle évolution, sans quoi les décisions prises à l'issue de la phase d'analyse risquent de ne pas être adaptées...

A la fin de l'exercice, il est souhaitable pour l'équipe des facilitateurs de consacrer un peu de temps pour échanger avec les participants afin d'évaluer le processus suivi et le résultat atteint, voire d'autres éléments spécifiques sur lesquels ils souhaiteraient s'exprimer.

3.3 - APRÈS EXERCICE


L'OSC ou le groupe d'OSC est globalement propriétaire des informations issues de l'auto évaluation, ainsi que du processus qui y a conduit. Au-delà de l'analyse et des décisions prises, il lui appartient donc de choisir entre plusieurs options afin de servir au mieux ses intérêts :

- avec qui partager (en interne, en externe...)?,
- quoi partager (processus, résultats, hypothèses, état d'avancement des actions mises en oeuvre, etc...)?,
- quand le partager (tout de suite après l'exercice, plus tard, à une occasion spécifique, etc...)?,
- comment le partager (oralement, par écrit, formellement, informellement, en groupe, en tête-à-tête, à travers un rapport, une lettre, une émission radio, etc...)?.


Les points énumérés ci-après ne sont que quelques illustrations des diverses options possibles.

3.3.1 - Utilisation des résultats en interne

Si certaines personnes faisant partie de l'OSC ou du groupe d'OSC n'ont pas pu participer à l'exercice, il est important de prendre le temps de leur en faire une **restitution**. Cela leur permettra d'adhérer à ce qui aura été décidé en leur absence.

 *Dans le plan des actions programmées, il est recommandé de ne pas responsabiliser des personnes qui seraient absentes lors de l'exercice. Si toutefois, cela s'avérait être inévitable, il est primordial d'organiser une séance de travail avec la personne concernée, afin de pouvoir partager avec elle tous les éléments qui lui permettront de comprendre, d'adhérer et de réaliser les tâches qui lui auront été confiées.*

L'équipe des facilitateurs doit aussi prendre le temps de **tirer les leçons du processus mis en œuvre** afin d'améliorer l'exercice lors d'une prochaine auto évaluation (démarche, organisation, options retenues, etc...).

 *Il est recommandé que l'équipe des facilitateurs n'attende pas la fin de l'exercice pour capitaliser ces éléments. Ils doivent provenir des bilans réguliers effectués par elle tout au long de la facilitation et également tenir compte des propositions d'amélioration faites par les participants de manière informelle ou lors de l'évaluation de l'exercice d'auto évaluation.*

Tout au long du processus, des informations ont été capitalisées par l'équipe des facilitateurs. Cela constitue une documentation qui doit être **répertoriée et archivée**. Elle pourra ainsi être consultée en cas de besoin et lors des prochaines auto évaluations, comme point de comparaison (Cf. 3.2.2.). Suite à plusieurs exercices, cela pourra aussi servir à l'OSC de dégager un cadre référentiel (Cf. 1.3.) afin de mieux mettre en perspective les résultats obtenus.

Une fois les décisions prises à l'issue de l'exercice, il convient de réfléchir plus précisément sur les stratégies à mettre en oeuvre à l'intérieur de l'OSC, comme à l'extérieur, pour vérifier si elles sont pertinentes et applicables. D'une manière générale, il faut que l'OSC reste très pragmatique et soit capable de faire preuve de flexibilité pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

Il est recommandé à l'OSC de ne pas prendre des décisions dont l'application est rendue difficile, voire impossible, en raison du poids de facteurs dont le contrôle lui échappe.

La mise en place d'un "comité" de suivi, constitué de quelques personnes volontaires, peut aider l'OSC à améliorer la mise en oeuvre de son plan d'actions.

3.3.2 - Utilisation des résultats en externe

Si l'exercice a mis en lumière qu'il existait des visions divergentes entre l'OSC et différents acteurs (groupe cible, organisations qui offrent le même type de services (et/ou mènent les mêmes activités), bailleurs, administration, services techniques, structures d'appui et/ou collectivités territoriales), l'OSC aura certainement à cœur d'approfondir l'analyse. Il peut alors être utile d'organiser une rencontre (réunion, atelier, etc...) afin de **restituer une partie des résultats issus de l'exercice et d'approfondir avec les concernés les hypothèses** qui auront pu être émises lors de l'auto évaluation.

Suite à l'exercice, il est recommandé à l'OSC de ne pas tarder à prendre contact avec les différents acteurs concernés. Ceux-ci auront encore présent à l'esprit la démarche de collecte de données faite à leur niveau. D'une part, ils se sentiront considérés comme de réels interlocuteurs et, d'autre part, cela sera une marque de la bonne foi de l'OSC de vouloir sincèrement se remettre en question afin d'améliorer ses performances. Dans certains cas, c'est aussi un moyen de désamorcer des situations d'incompréhension ou de conflit latent...

L'exercice peut aussi avoir mis en lumière la nécessité de rechercher un appui (technique ou financier) supplémentaire ou mieux ciblé. Cela peut donner lieu à des négociations ou à des renégociations qu'il convient de préparer sur la base des analyses faites.

Les niveaux de performance constatés à l'issue de l'auto évaluation peuvent aussi montrer la nécessité pour l'OSC de **communiquer différemment avec les autres acteurs, voire de rechercher des contacts avec de nouveaux acteurs**. Elle peut se servir de la meilleure connaissance de ses points "à améliorer" ou "satisfaisants" pour se forger une image d'elle-même plus fidèle et aussi la diffuser de manière plus judicieuse.

3.3.3 - Perspectives

L'exercice d'auto évaluation n'est pas une fin en soi, c'est le **début d'un processus pour toute OSC ou groupe d'OSC qui souhaite devenir plus performant**. S'il nécessite un certain investissement en temps (une journée pour l'exercice, plus le temps de préparation tel que décrit précédemment), c'est principalement la mise en œuvre des décisions qui doit mobiliser l'OSC et ses énergies. Avoir conscience de ses potentialités et de ses faiblesses est bien, mais savoir en tirer un meilleur parti, en ajustant mieux ses actions et ses stratégies est préférable. C'est là un travail de tous les instants qui relève par ailleurs de la responsabilité collective de l'OSC.

Mais, au-delà des résultats et des scores obtenus, la démarche d'auto évaluation permet également à toute OSC de mieux se positionner en interne, comme en externe, en tant qu' "**organisation apprenante**". Cette valeur ajoutée n'est pas non plus une fin en soi, c'est un moyen de savoir potentiellement exploiter toutes les opportunités qui se présentent aux intersections des 3 cercles ("être", "créer des relations", "faire") constituant la base du développement organisationnel¹¹.

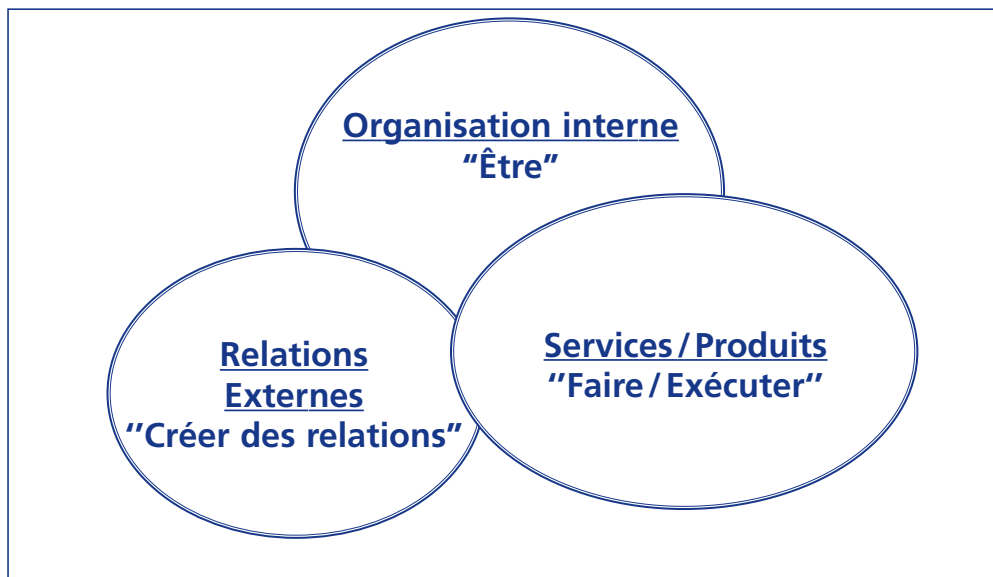
Par ailleurs, la performance n'étant pas acquise une fois pour toute, même si tous les indicateurs sont "satisfaisants", il est nécessaire pour l'OSC de rechercher à travers les constats faits les points qui nécessitent une amélioration, afin de maintenir la dynamique des performances...

¹¹ Cf. Annexe A: modèle des 3 cercles.

Annexe

Annexe A: MODELE DES 3 CERCLES

CONTEXTE



30

Une organisation/institution peut être représentée par l'intersection des 3 cercles dans un contexte plus vaste.

- ✓ Le cercle "Être" représente le fonctionnement interne de l'organisation.
- ✓ Le cercle "Créer des relations" représente les liens externes que l'organisation a avec d'autres acteurs.
- ✓ Le cercle "Faire" représente les activités des programmes exécutées par l'organisation et le niveau d'atteinte de ses objectifs.

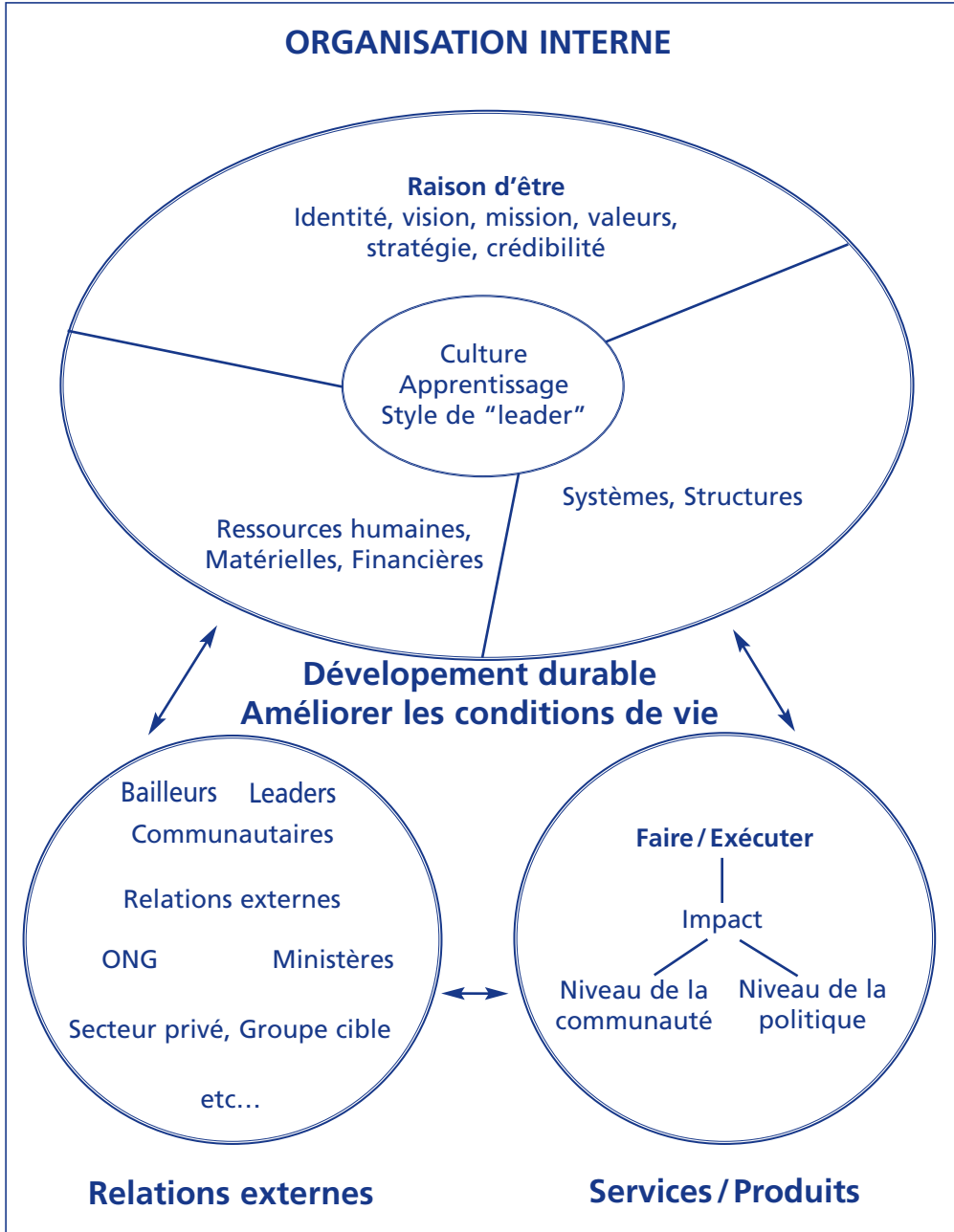
Il existe des intersections entre les 3 cercles, afin de visualiser que des changements au niveau d'un cercle auront des effets au niveau des autres cercles.

Ce sont les intersections de ces 3 cercles qui constituent la base du développement organisationnel et c'est le cercle "Être" qui est le point focal des interventions en développement organisationnel et institutionnel.

Pour faciliter une meilleure lecture de ces divers éléments, ils sont passés en revue et détaillés dans le schéma ci-après :

DETAILS DU MODELE DES 3 CERCLES

CONTEXTE



SNV - MALI

Rue 17 - Porte 305
Badalabougou Est
BP 2220 Bamako-Mali

Tél. +223 223 33 47
+223 223 33 48
Fax +223 223 10 84

mali@snvworld.org
www.snmali.org