

**Formation : « méthodes de Diagnostic
Organisationnel d'un partenaire du Sud »**
Prestataires INTRAC / GRET
Organisateurs F3E / Coordination Sud
Paris 5-7 novembre 2003

<i>Ouverture de la session</i>	2
1. Définition du diagnostic organisationnel	2
Définition des capacités	3
Le renforcement de capacités :	4
2. Des modèles pour comprendre les organisations	6
3. Les principes du D.O.	11
Les étapes de bases du D.O.	12
Appropriation et contrôle du D.O.	12
4. Choisir une méthode de DO :	13
5. Quelques outils pour le diagnostic organisationnel	14
Utilisation d'outils et de modèles à différentes étapes du processus de DO	14
6. Le Diagnostic Organisationnel dans son contexte	16
7. Se servir du Diagnostic Organisationnel pour évaluer l'évolution des capacités	17
Les défis du suivi-évaluation du renforcement des capacités :	17
8. Conclusion :	19
Bibliographie commentée :	19
Annexe 1 : Cycle de vie d'une organisation.....	22

CR rédigé par Anne Carpentier – Réseau Pratiques – Inter Aide

Ouverture de la session

Présentations croisées des participants.

Les participants répondent à 4 questions affichées dans la salle :

- Qu'attendons-nous de l'atelier ?
- Qu'attendons-nous les uns des autres ?
- Qu'attendons-nous des facilitateurs ?
- Quelles règles du jeu pour l'atelier ?

puis se mettent d'accord sur les réponses données. Elles serviront de lignes de conduite pendant toute la durée de l'atelier ¹.

3 groupes se constituent : chaque jour, un de ces groupes sera chargé de veiller à l'atmosphère, aux respects des règles du jeu et de faire le lendemain un bref compte-rendu de la journée de la veille. (cf. Document « groupes de résidences » ou « home groups »).

1. Définition du diagnostic organisationnel

Le diagnostic organisationnel (DO) est un processus systématique (formalisé) d'analyse des aptitudes / capacités identifiées d'une ONG ².

C'est un préalable indispensable à une action de renforcement des capacités.

On peut conduire un DO :

- pour identifier les besoins avant une intervention de renforcement des capacités (Outil de diagnostic dans un processus de développement organisationnel)
- Pour faire un « check-up » organisationnel (passer en revue tous les éléments constituant une organisation),
- Pour identifier un partenaire potentiel
- Pour le suivi / la mémoire institutionnelle/ pour apprentissage propre
- ...

Quelques exemples :

Pour une organisation existant	D.O. peut permettre de mieux se connaître, se comprendre Le D.O. peut également permettre d'identifier un nouveau partenaire
Pour une organisation / un partenaire qu'on a créé sur le même modèle que sa propre organisation (« clonage »).	Le D.O. peut permettre de répondre à la question : est-ce la meilleure structure pour atteindre l'objectif fixé ? (par exemple : est-ce que la structure associative est la meilleure structure pour mener des activités de crédit ?)
Pour un partenaire qu'on a créé sur un modèle très différent	On peut rencontrer des problèmes qu'on n'a pas rencontré en interne : le DO. peut aider à identifier les raisons de ces problèmes et les moyens de les surmonter

¹ Ces affiches, appelées « Bus stops » par l'INTRAC, restent dans la salle pendant toute la durée de la formation et permettent en cas de doute ou problème, de s'y référer en cours de formation « rappelez-vous, nous nous étions mis d'accord sur tel ou tel point ou telle ou telle règle (donner la parole à tous, être transparent...)

² Quelle différence avec l'analyse institutionnelle ? Avant 1995 on assimilait le terme « organisation » à fonctionnement interne tandis que le terme « institution » englobait le rapport à l'extérieur (l'organisation dans son contexte, y compris les liens qu'elle entretient avec son environnement). « Analyse institutionnelle » recouvre donc la même chose que « diagnostic organisationnel ». CQFD...

Définition des capacités

Dans le domaine de la formation pour adultes, les capacités englobent compétences (= savoir et savoir-faire) et savoir-être.

Les capacités d'une organisation, ce sont les compétences, aptitudes et moyens qui lui permettent de mettre en œuvre et de suivre un projet et de réaliser sa mission.

« *capacity is the ability of an organisation to implement and manage a project* »

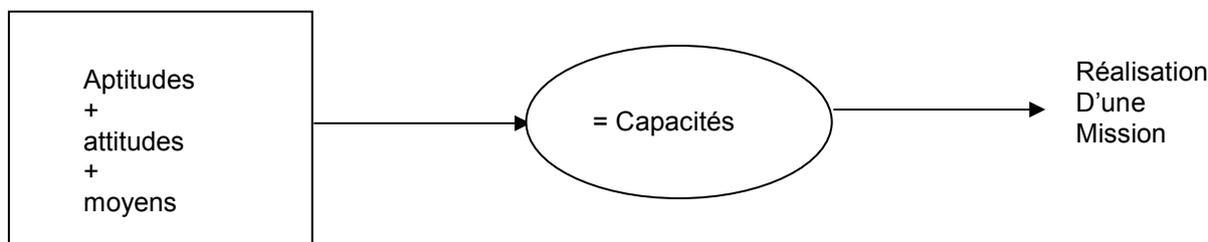
Les capacités d'une organisation regroupent les capacités individuelles des personnes qui y travaillent et les capacités collectives.

Organisation

Philosophie et valeurs	() Capacités collectives Capacités individuelles
R.H. / Finances / administration / Projets		
Hommes		

Les capacités :

Aptitudes	Savoir-faire & savoirs (= compétences)
+	+
Attitudes	Savoir-être Individuels et collectifs
+	
moyens	



Articulation individuel / collectif : transformation des capacités individuelles en capacités collectives pour la réalisation d'une mission.

Plusieurs définitions de la capacité organisationnelle co-existent :

The « absorption capacity » model :

« *capacity is the ability of an organisation to implement and manage projects, to exercise financial control and product accountability as per Northern specifications, to employ and train staff competent to undertake specific tasks, and to report on their work in ways which are acceptable to their donors... The ability to deliver specified products, often according to others' specifications* » (Allan Kaplan, CDRA, South Africa).

« Les capacités d'une organisation comprennent sa capacité à mettre en œuvre et suivre un projet, à en assurer le suivi financier et comptable selon les prescriptions du bailleur au Nord, à recruter du personnel compétent et le former afin qu'il exécute correctement les tâches qui lui sont assignées, et à

établir des rapports qui répondent aux critères des donateurs et bailleurs. C'est la capacité à fournir un produit dont les critères ont été définis par d'autres ». (Allan Kaplan, CDRA, South Africa).

Cette définition n'inclut pas les valeurs ou la philosophie d'une organisation, ni sa capacité d'autonomie. Cette définition correspond à la définition d'un opérateur. C'est la vision AFD d'une ONG, et c'est la manière dont beaucoup d'ONG Sud se comportent vis-à-vis de leurs bailleurs du Nord.

Voici une autre définition :

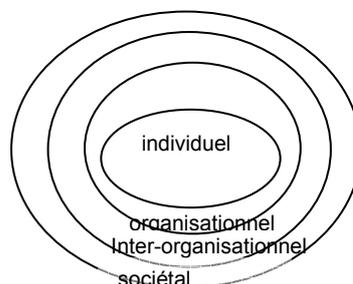
The « robust capability » model:

« *capacity is the ability of an organisation to function as a resilient, strategic and autonomous entity (...) capable of sovereign focus and direction, of strategising and innovation, of responding with flexibility and adaptability to changing circumstances and of acting decisively to impart on, and change, their social context* ». (Allan Kaplan, CDRA, South Africa).

Les capacités d'une organisation résident dans sa capacité à fonctionner comme une entité autonome et résiliente, capable de définir sa stratégie d'action, capable d'innovation, comme une entité flexible capable de s'adapter aux changements du contexte et d'agir elle-même sur ce contexte pour le modifier et le faire évoluer.

Les différents niveaux de capacités :

Individuel
Organisationnel
Inter-organisationnel
Sociétal



La capacité d'une société réside dans la capacité de ses individus et la capacité de ses organisations et la manière dont elles interagissent.

Si une organisation n'est composée que de personnes qui ont peu de compétences et un faible niveau de formation, cette organisation restera toujours une « petite » organisation.

Le renforcement de capacités :

- ↪ Si l'on se rapporte à la première définition (« absorption model »), le renforcement des capacités est un moyen, et vise à renforcer les capacités d'une organisation pour qu'elle puisse remplir sa fonction de manière adéquate.
- ↪ Si l'on se rapporte à la seconde définition (« robust capacity » model) le renforcement des capacités est une fin en soi, qui vise à renforcer les capacités de l'organisation pour qu'elle puisse remplir sa mission.

	méthodes	renforcement des capacités	niveaux
	Des méthodes les + utilisées...	Formation, coaching individuel, management	Au niveau individuel
		- Team-building - Résolution de conflits - Développement de systèmes et procédures	Au niveau de l'équipe
Profondeur du changement induit		- Résolution de conflits inter-groupes - Apprentissage organisationnel (circulation de l'information et communication...)	Au niveau des relations entre les équipes
	... aux méthodes les moins utilisés	- Politique des ressources humaines - Restructuration et réorganisation - Conduite du changement - Développement stratégique	Au niveau de l'organisation

Quand on agit sur sa propre organisation, on parle de renforcement organisationnel (organisational strengthening).

Quand on agit sur une autre organisation, on parle de renforcement des capacités (capacity-building).

Key success factors in Capacity Building **Les clés d'un renforcement des capacités réussi**

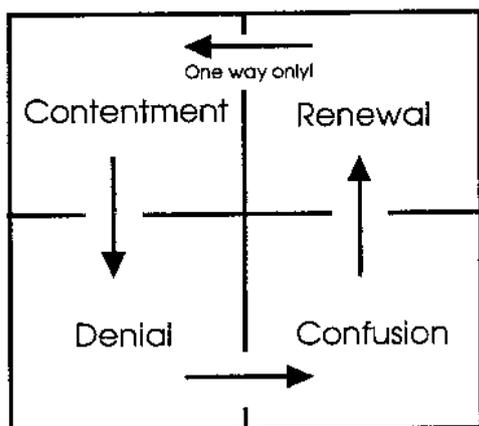
- | | |
|--|--|
| ♦ <i>Ensure ownership of the process</i> | ♦ s'assurer que l'organisation s'approprie le processus |
| ♦ <i>Create the space for change</i> | ♦ conduite du changement : rendre le changement possible |
| ♦ <i>Let the process take its own course</i> | ♦ laisser le processus prendre son cours |
| ♦ <i>See the process through</i> | ♦ aller jusqu'au bout du processus |
| ♦ <i>Coordinate with others</i> | ♦ se coordonner avec les autres |
| ♦ <i>Be part of the process</i> | ♦ prendre part au processus |
| ♦ <i>Build your own capacity</i> | ♦ renforcer ses propres capacités |

Pour que le changement soit accepté et donc possible à mettre en œuvre, il faut que le D.O. ait été mené de manière participative, que l'équipe se soit approprié le processus de diagnostic organisationnel, depuis la définition des buts jusqu'au conclusions et au plan d'action à mettre en œuvre.

Quelques mots sur le changement

D'après la formule du psychologue suédois Claes Jannsen, dans le domaine du changement, tout le monde vit dans une maison de 4 pièces :

On va d'une pièce à l'autre en fonction de nos sentiments, de nos perceptions et de nos projets. Le changement nécessite de passer d'une pièce à une autre. L'énergie requise pour arriver jusqu'au changement (« renewal ») dépend de l'endroit où l'on se situe.



« The four rooms of change »

Pièce 1 - Contentement : on trouve que les choses sont bien comme elles sont. Mais si le changement est inévitable, il est impossible de rester dans cette pièce (de rester à ce stade là).

Pièce 2 - Déni : on refuse de voir que le changement est inévitable. On peut même ressentir de la colère envers ceux que l'on tient pour responsables du changement, ou envers ceux qui proposent ce changement. Ceci est généralement du à un sentiment de peur face au changement. Tant qu'on n'est pas conscient de ce sentiment d'anxiété, on ne peut pas avancer dans la pièce suivante / passer à l'étape suivante.

Pièce 3 - Confusion : on ne sait pas ce qui va se passer ni comment les choses vont tourner. Cela peut parfois rendre la prise de décision & le passage à l'action très difficiles et l'on peut se sentir paralysé. Cependant, dans toutes les pièces « confusion », des personnes sont en train de faire des choses constructives, et peuvent convaincre les autres d'entrer dans le processus.

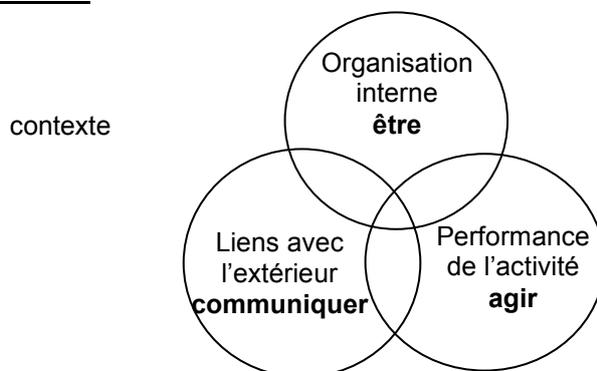
Pièce 4 - Renouveau / changement : on commence à examiner les différentes options possibles, à identifier les priorités et à prendre les décisions nécessaires et enfin, on peut se lancer dans l'aventure du changement.

Malheureusement, le passage de la pièce « renouvellement » à la pièce « contentement » est un passage à sens unique. Pour aller du contentement au renouvellement, on est obligé de passer par les 2 autres pièces : déni et confusion. Il faut donc trouver les moyens de réussir à passer d'une pièce à l'autre et les moyens d'aider les autres à passer également d'une pièce à l'autre.

2. Des modèles pour comprendre les organisations

Le Diagnostic Organisationnel (D.O.) découle des modèles utilisés pour comprendre les organisations :

Modèle des 3 cercles :



Organisation interne : être (« to be »)

Performance de l'activités (résultats du programmes) : agir (« to do »)

Liens avec l'extérieur : communiquer (« to relate »)

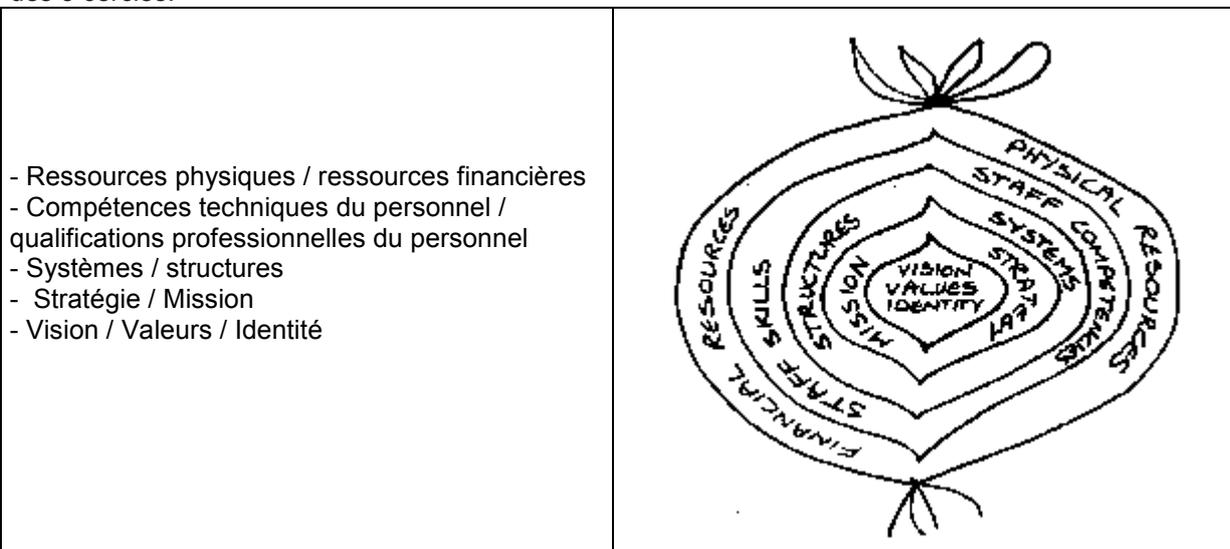
Les organisations peuvent être représentées sous forme de 3 cercles imbriqués les uns dans les autres et situés dans un contexte plus large. (Voir le modèle des 3 cercles détaillé disponible sur papier).

Le cercle « agir » représente les activités du programme que l'organisation conduit et sa capacité à atteindre ses objectifs. Le cercle « communiquer » représente les liens que l'organisation a établis avec d'autres acteurs dans les 3 secteurs suivants : public, privé et société civile. Le cercle « être » représente le fonctionnement interne de l'organisation. Les cercles sont représentés imbriqués les uns dans les autres pour signifier que les modifications apportées dans un cercle sont susceptibles d'avoir des effets dans les deux autres. Par exemple, une modification dans l'efficacité des systèmes de gestion de l'organisation peut se traduire par des améliorations au niveau des résultats de l'organisation.

L'imbrication et l'interdépendance des trois cercles est une donnée centrale du développement de l'organisation et **c'est le cercle « être » qui est normalement la cible prioritaire des interventions de développement organisationnel.**

Le modèle de la pelure d'oignon :

Le modèle de la pelure d'oignon représente une coupe transversale dans le cercle « être » du modèle des 3 cercles.



La pelure extérieure et la plus visible de l'oignon représente les ressources physiques et financières dont une organisation a besoin : les crédits, les immeubles, les véhicules et les équipements.

La pelure suivante représente les compétences et les connaissances dont le personnel a besoin pour exercer les activités de l'organisation : les qualifications et aptitudes professionnelles des membres du personnel.

Ensuite on a représenté les structures et systèmes (par exemple le suivi-évaluation, la gestion des Ressources Humaines, l'informatique, les systèmes de financements et de gestion financière et comptable) nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation. Plus près du centre, se trouvent la mission et la stratégie de l'organisation, les objectifs qu'elle veut atteindre et la manière dont elle entend les atteindre.

Enfin, au centre, se trouvent les sources vives de l'organisation : son identité, ses valeurs et la vision du monde qu'elle tente de construire.

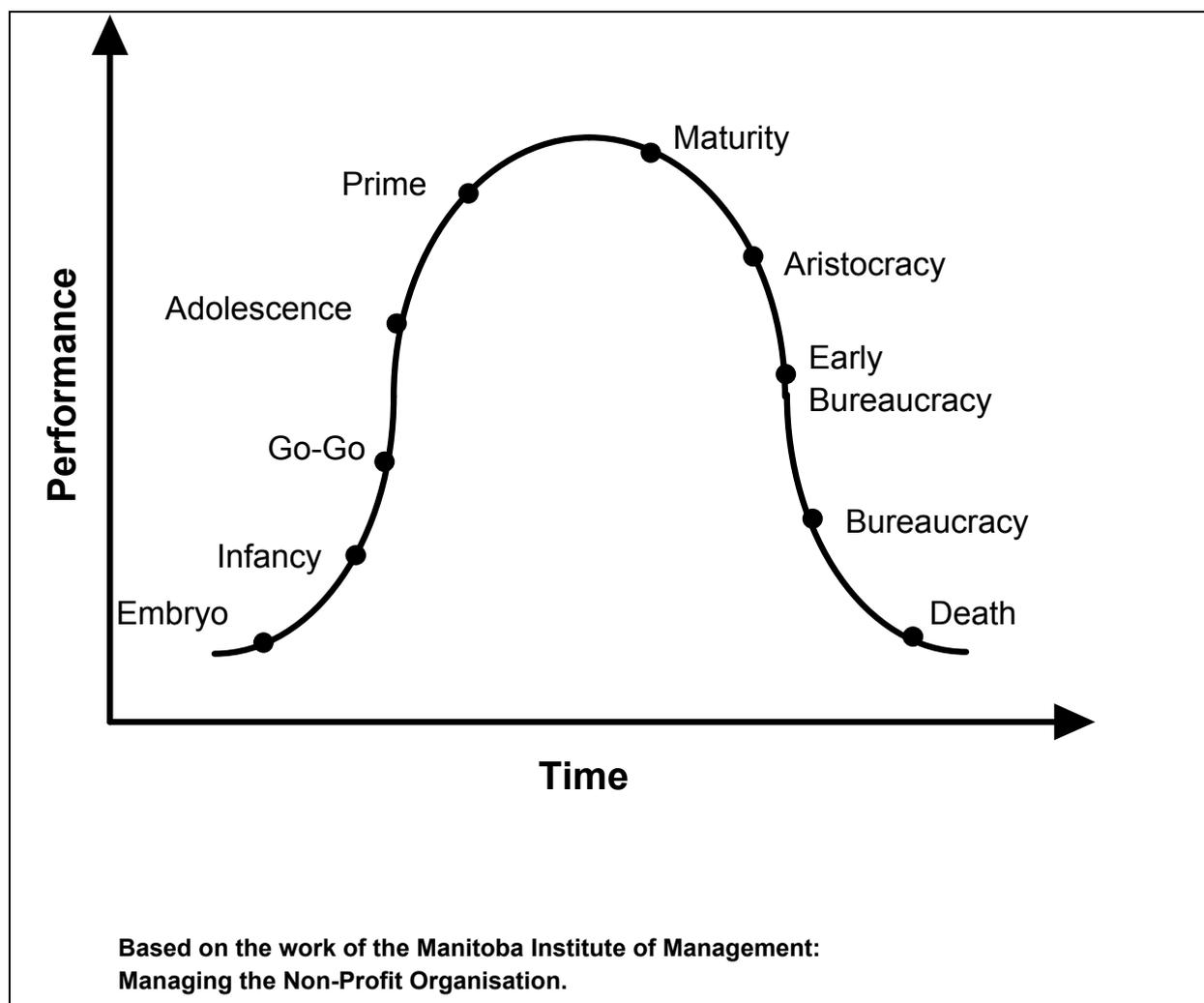
Ce modèle repose sur le principe selon lequel une cohérence est nécessaire entre les différentes pelures et toute modification apportée à l'une d'entre elles est susceptible d'avoir des répercussions sur les autres.

Le modèle de la pelure d'oignon montre également qu'il est fondamental que le cœur de l'organisation soit solide avant qu'elle ne s'engage dans un processus de construction des capacités impliquant les autres pelures. Ce message n'est pas toujours apprécié par les ONG qui disent « nous n'avons pas d'argent, nous ne pouvons pas faire ce que vous nous demandez ».

Le message à faire passer est qu'il faut partir du centre et construire à partir de là les éléments nécessaires (opérations, GRH, gestion financière...) : alors vous aurez les moyens d'attirer/ d'obtenir des fonds et des subventions. A l'inverse, si on reçoit des fonds alors que l'organisation interne est défectueuse, on ne saura pas forcément comment les gérer et les utiliser à bon escient. On voit beaucoup d'organisations qui ont une vision et une stratégie et de l'argent, mais il manque les pelures intermédiaires : systèmes, structures, (GRH, gestion, suivi-évaluation...).

Le message principal de cette image est « l'oignon pousse (et pourrit) de l'intérieur ».

Le modèle du cycle de vie (organizational life cycle) :

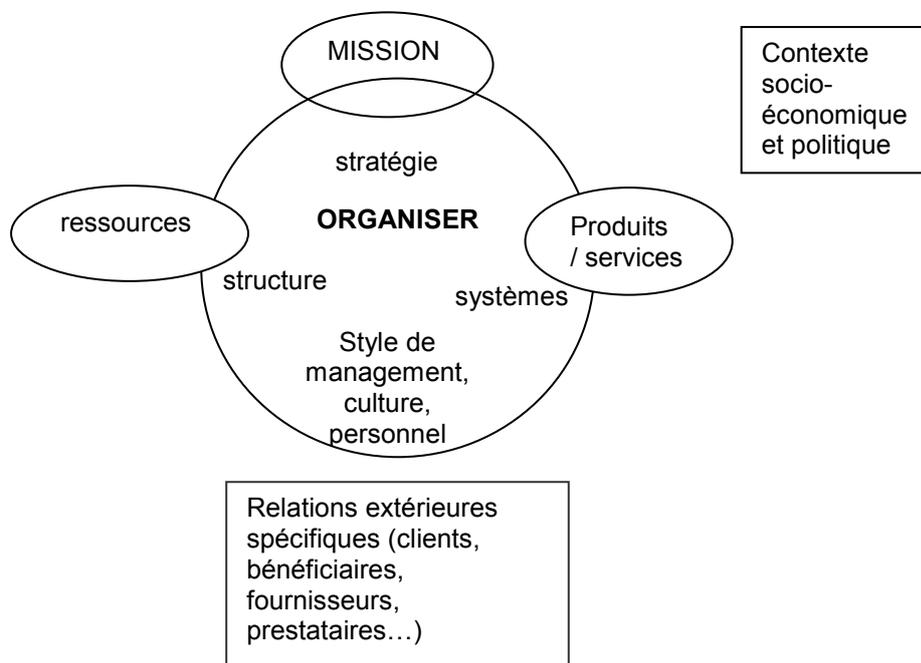


Les intitulés des différents stades en français

Embryon
Enfance
Commencement
Adolescence
Fleur de l'âge
Maturité
Aristocratie
Pré-bureaucratie
Bureaucratie
Mort

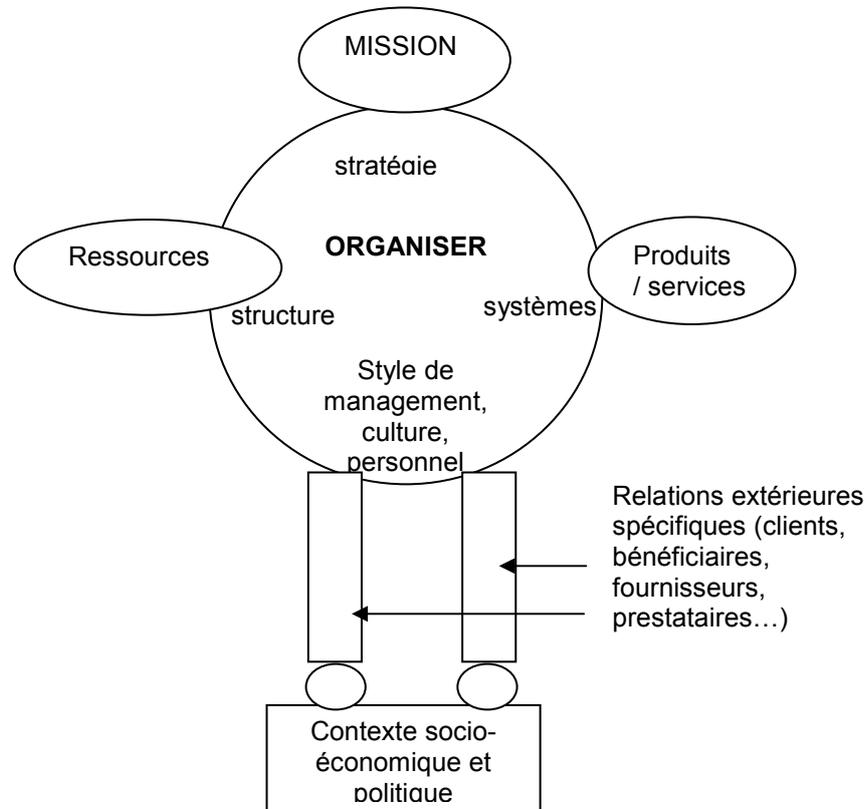
Voir tableau de commentaires en annexe 1 page 23

Modèle d'organisation conçu par MdF³, organisation néerlandaise <http://www.mdf.nl>



³ Sources : http://www.mdf.nl/index_fr.php MdF est un bureau de formation et de conseil en management opérant dans le monde entier. MDF vise à contribuer à une gestion améliorée des organisations responsables du financement ou de la mise en oeuvre des interventions de développement.

Ce schéma peut être transformé en bonhomme : la vision / mission est dans la tête ; les fonctions internes qui permettent de vivre et de fonctionner sont dans le corps ; les bras permettent d'agir, les jambes représentent les relations extérieures et les pieds sont posés sur le contexte.



A ce modèle d'organisation, MdF fait correspondre 6 critères d'évaluation :

1. Aptitude
2. Légitimité
3. Efficacité
4. Efficience
5. Continuité
6. Flexibilité

Et 4 niveaux de fonctionnement :

1. Ça n'existe pas
2. Ça existe mais ne fonctionne pas
3. Ça existe et ne fonctionne pas très bien
4. Ça existe et ça fonctionne

Ces modèles... ne sont que des modèles : mais ils sont particulièrement utiles dans le cadre du diagnostic organisationnel car ils permettent de construire une norme par rapport à laquelle on pourra se situer. Ils permettent aussi de vérifier que l'on parle de la même chose (de se mettre d'accord sur le vocabulaire utilisé). Ils permettent surtout de clarifier la représentation que l'on se fait d'une organisation et d'adapter à la culture de l'organisation sur laquelle on effectue le D.O. (ou de l'organisation partenaire).

3. Les principes du D.O.

Le diagnostic organisationnel peut être fait

- ↔ par l'organisation elle-même
- ↔ par un partenaire
- ↔ par un tiers neutre

Avant de démarrer le D.O., il faut être très clair sur ce qu'on entend par « capacités » car c'est sur les **capacités** que l'on va travailler : **l'orientation du DO sera fortement influencée par l'approche choisi de la notion de capacité :**

- ↔ si l'on se rapporte à la première définition (« absorption model »), le renforcement des capacités est un moyen, et vise à renforcer les capacités d'une organisation pour qu'elle puisse remplir sa **fonction** d'opérateur de manière adéquate;
- ↔ si l'on se rapporte à la seconde définition (« robust capacity » model) le renforcement des capacités que le DO permet de définir est une fin en soi, qui vise à renforcer les capacités de l'organisation pour qu'elle puisse remplir sa **mission** de manière autonome.

→ **établir des termes de références pour clarifier les différents points :**

- Quel est le but du D.O. ? (quelles sont les questions que l'on se pose et pourquoi...)
- Quelles capacités veut-on évaluer et pourquoi ?
- Qui va le réaliser
- Quand sera-t-il réalisé ?
- Budget
- ...

☞ *Pour faire une liste des capacités, on peut utiliser une grille telle que « organisational assessment format » (annexe 2 en anglais)*

- **Clarifier le but du DO :** quelles questions se pose-t-on ? Quel est le but du D.O. ? (le but est-il de changer ? changer quoi ? ce but est-il partagé ? accepte-on de risquer de changer ?...)
- **Reconnaître la spécificité de l'organisation** (ne pas chercher à la comparer obligatoirement à un modèle figé)
- **Mobiliser des soutiens et la participation :** l'organisation doit être d'accord et participer activement au D.O. (ce qui de surcroît garantit la validité des informations qu'on aura)
- **Clarifier les rôles et responsabilités :** qui fait quoi, qui sait quoi (où est l'information, qui la collecte, qui l'analyse, qui la capitalise...) quels feed-backs mettre en place... On peut mettre en place un groupe chargé de faciliter le D.O. au sein de l'organisation.
- **Développer les méthodes et les outils par le dialogue :** on ne peut pas se contenter de questionner les gens sans leur dire pourquoi on les questionne et ce qu'on va faire de leurs réponses... le diagnostic ne peut pas être subi.
- **Ne pas analyser ou juger trop rapidement**
- **Considérer le DO comme un processus,** pas un événement : il y a des suites à mettre en œuvre. Un accompagnement peut être nécessaire par la suite en particulier si il y a des résistances au changement, car le D.O. peut remettre en cause l'équilibre des pouvoirs.
- **Le processus de DO devrait lui-même renforcer les capacités :** pour garantir cela, il doit être mené de manière participative, impliquer les gens et obtenir leur adhésion.

Les étapes de bases du D.O.

Une fois que l'amont a été travaillé (question du D.O., TdR, qui mène le D.O. et quand...) les étapes de base sont les suivantes :

Avant tout, susciter une prise de conscience et clarifier les rôles par rapport au but du D.O.

Négocier la participation et contrôler le respect du planning : s'assurer que chaque étape est menée jusqu'au bout (on peut à cette fin organiser un comité de pilotage du D.O.)

S'accorder sur les capacités à évaluer par rapport au but du D.O. : qu'est-ce qu'on appelle capacités ? Quelles capacités va-t-on analyser ? On peut utiliser le modèle des 3 cercles ou de la pelure d'oignon pour discuter de ce que l'on va analyser (RH, finances, leadership, vision, bénéficiaires...)

S'accorder sur les informations à collecter et les méthodes de collecte (où les collecter, auprès de qui : la direction, les services, les bailleurs, les bénéficiaires, les partenaires...)

Réunir l'information

Analyser, partager et débattre des résultats (feed-back permanent)

Identifier et définir les priorités de changement organisationnel

Elaborer un plan d'action pour le renforcement des capacités...

Appropriation et contrôle du D.O.

L'appropriation du processus de renforcement des capacités nécessite :

- Un travail en amont pour que le renforcement des capacités ne soit pas une contrainte imposée par l'extérieur (le partenaire du Nord, un bailleur...)
- Une implication de l'équipe dirigeante
- L'auto-évaluation
- Le processus de renforcement des capacités ne doit pas être lié à une décision de financement
- L'organisation doit pouvoir contrôler le processus
- La transparence est nécessaire : elle implique la confidentialité

Se poser les questions suivante peut permettre de mesurer le degré d'appropriation du D.O. par l'organisation « diagnostiquée » :

- Qui détermine le but du D.O. ? (une personne de l'organisation ? Une personne extérieure ? Le partenaire du Nord ? Le Bailleur ? ...)
- Qui décide des capacités à évaluer ? Comment le choix est-il fait ?
- Qui conduit le DO ?
- Quels outils sont utilisés ? Comment sont-ils développés (questionnaires conçus par un consultant extérieur ? ou outils discutés / conçus / adaptés au groupe ?...)
- Que devient l'information ? (elle doit rester interne à l'organisation pour garantir la confidentialité et la transparence).

4. Choisir une méthode de DO :

D'après Fowler, Alan (et al) 1995, **Participatory Self Assessment of NGO Capacity**, INTRAC Occasional Papers Series No 10, Oxford: INTRAC

Lorsque les conditions préalables sont réunies, un certain nombre de choix doivent être effectués concernant la méthode de DO. Les facteurs suivants ont pour objet de vous aider à faire ces choix:

1. La méthode doit être en rapport avec l'objectif

Lorsque le but du diagnostic organisationnel est de convaincre les donateurs de la compétence professionnelle, une démonstration des résultats obtenus utilisant, par exemple, une analyse de l'empreinte institutionnelle focalisée sur les performances et l'impact peut s'avérer suffisante. Lorsque le diagnostic vise à l'élaboration d'une initiative de renforcement des capacités, une approche plus complète est nécessaire.

2. Le degré de la complexité organisationnelle

Si l'organisation est importante, diverse, multi-bailleur, établie dans plusieurs régions du monde, ou si elle fonctionne à une échelle intéressant le gouvernement, il est probable qu'elle est complexe et qu'elle exige une méthode de DO sophistiquée. Si l'organisation est de dimension réduite, ses objectifs et son rayon d'action limités, et ses sources de financement peu nombreuses, il est probable qu'elle est moins complexe et qu'une simple liste de vérification ou une discussion structurée s'avéreront suffisantes.

3. Budget disponible pour le diagnostic organisationnel

Les fonds nécessaires à la réalisation du diagnostic organisationnel doivent être proportionnés au budget de l'organisation. Le sens commun doit permettre de déterminer ce qui est ou ce qui n'est pas approprié. Bien qu'il convienne d'inclure les « coûts cachés » — les heures de travail, par exemple — ces derniers peuvent être compensés par les avantages d'une participation à un processus de DO satisfaisant et par le renforcement potentiel des capacités.

4. La capacité de l'organisation à procéder au DO

Si l'organisation n'a pas la capacité nécessaire pour procéder à un auto-diagnostic, elle aura besoin d'une aide provenant d'une source extérieure. Le choix d'un tiers neutre et compétent devra faire l'objet d'une attention particulière, notamment si l'objectif du diagnostic organisationnel est lié d'une quelconque façon à des décisions de financement.

5. Niveau de crise

Des signes de crise (un conflit interne, un taux élevé de rotation du personnel, un mécontentement interne largement partagé, une rétention ou un retrait des financements et une couverture médiatique défavorable) peuvent justifier un DO approfondi qui peut sembler disproportionné par rapport au degré de complexité de l'organisation. Si la crise est grave, des mesures draconiennes peuvent être envisagées — parallèlement à l'engagement de procéder à un DO — susceptibles d'établir de solides fondations pour les années à venir.

6. Vulnérabilité potentielle

À des moments précis de la vie de l'organisation, il est possible de mener sans difficulté des enquêtes approfondies. En d'autres périodes, ces enquêtes ne sont pas envisageables ou peuvent porter atteinte à une organisation fragile qui n'en est encore qu'aux premières étapes de son développement. Si tel est le cas, on pourra envisager un DO moins approfondi.

☞ Voir en annexe *Typologie des méthodes de DO*

5. Quelques outils pour le diagnostic organisationnel

Garder en tête ou avoir par écrit un liste de questions (« pense-bête », check-list...).

Exemples de questions qu'on ne doit pas oublier de se poser !

1. Pourquoi l'organisation existe ? Quelle est la raison d'être de l'organisation ?
2. Pour qui l'organisation existe-t-elle ? Pour qui travaille-t-elle ?
3. Comment la population cible considère-t-elle l'organisation ?
4. Quels sont les résultats, quelle est la performance de l'organisation ?

Prévoir des outils : avec indicateurs
 sans indicateurs
 outils d'auto-évaluation

Autres outils :

- enquêtes ;
- entretiens (directifs, semi-directifs, libres)
- groupes de travail (focus groups, ateliers...)
- lectures critiques de documents
- lignes temporelles (ligne de vie de l'organisation et commentaires des grands événements, des grandes étapes)
- examens des rapports, des évaluations, des CR d'ateliers.

Focus groups : - focus sur une même catégorie de personnes / de personnel
 - ou focus sur un seul sujet / ou problème (dans ce cas, faire participer les personnes qui peuvent apporter une solution au problème)

Utilisation d'outils et de modèles à différentes étapes du processus de DO

Le tableau propose différents outils qui peuvent être utilisés avec le plus grand effet à différentes étapes du DO. Souvenez vous : les outils peuvent être utilisés de différentes manières et à plusieurs moments du processus.

Ceci n'est pas une liste exhaustive de tous les outils qui peuvent être utilisés.

Outil	Commentaires sur l'usage par des facilitateurs de changement
La ligne du temps dans l'organisation – utilisée pour construire une image historique du développement de l'organisation.	Peut être un puissant exercice d'équipe pour (re-) découvrir l'histoire d'une organisation et mettre à jour les raisons des précédentes décisions. Peut permettre à l'organisation d'apprendre de la gestion (bonne ou pas) de ses précédents changements. Peut aussi être utilisée pour « célébrer » une transition dans le cycle de vie de l'organisation.

<p>Le modèle de la peau d'oignon – utilise pour expliquer le cercle « être » et montrer que quelques aspects d'une organisation sont plus près de son « cœur » et sous tendent d'autres aspects.</p>	<p>Utile à introduire dans n'importe quel effort de changement pour fournir un support pour élaborer une compréhension conceptuelle et un vocabulaire partagé qui pourront être utilisés pour explorer et expliquer les profondeurs du changement ainsi que les possibles conséquences et blocages. Par exemple, est-ce que telle restructuration proposée règlera tel problème ou est-il plus profondément ancré, requérant des changements dans la mission, les valeurs ou la culture de l'organisation ? Ce modèle propose un simple référentiel pour une approche holistique et organisationnelle du changement.</p>
<p>Le dessin – utilisé pour développer une compréhension exhaustive visuelle de systèmes complexes.</p>	<p>Si utilisé comme un exercice de groupe au stade de la collecte d'information, peut être un moyen puissant pour construire une compréhension partagée des problèmes.</p> <p>Peut aussi être utile au stade de la contractualisation pour aider le facilitateur du changement à développer sa compréhension de l'organisation cliente en tant que système complexe. Le processus de dessiner et expliquer l'image peut créer de la visibilité pour le client. Utile d'y revenir au cours du processus de DO pour l'enrichir.</p>
<p>Le modèle des trois cercles – utilisé pour décrire les besoins liés à un fonctionnement organisationnel effectif.</p>	<p>Utile dans n'importe quel effort de changement pour fournir un support à une compréhension conceptuelle et un vocabulaire partagé. Rappelle que les problèmes d'un cercle peuvent avoir des causes dans un autre cercle, et que donc des changements peuvent être nécessaire ailleurs dans l'organisation. Par exemple, des problèmes liés à l'efficacité dans le cercle « Faire » peuvent être le résultat de difficultés rencontrées dans les cercles « Etre » ou « avoir des liens avec ». Le modèle fournit un référentiel simple pour des interventions de DO.</p>
<p>Le schéma de l'arrête de poisson – utilisé pour identifier le premier et le second niveau de causes d'un problème donné.</p>	<p>Peut être utilisé comme un exercice individuel ou de groupe. Aide à identifier les changements nécessaire à prendre en compte un problème ou une question.</p>
<p>L'analyse Portfolio – utilisé pour diagnostiquer l'importance relative des projets et activités d'une organisation au regard des dimensions d'impact et d'attractivité.</p>	<p>Peut être utilisé comme étape préliminaire pour cibler une analyse SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threats = forces, faiblesses, opportunités, menaces)</p>
<p>Analyse des acteurs</p>	<p>L'analyse des acteurs se fait en deux étapes : identifier les acteurs, prendre la mesure des acteurs selon deux dimensions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le pouvoir que l'acteur a d'influencer l'organisation. • le pouvoir que l'organisation a d'influencer l'acteur. <p>Peut être utilisé pour identifier quels acteurs impliquer durant le temps du changement.</p>
<p>L'analyse SWOT – Examine les forces, faiblesses, opportunités et menaces</p>	<p>Peut être utilisé comme un exercice individuel ou d'équipe dans le cadre d'un DO ou pour analyser une partie d'une organisation telle qu'une équipe ou un département.</p> <p>Peut simplement devenir un exercice de génération d'idée de faible qualité analytique à moins qu'une préparation ne soit conduite par exemple une analyse portfolio.</p>

<p>Le questionnement Pourquoi ? Pourquoi ? – demandé avec répétition « pourquoi » aide à découvrir des explications plus profondes sur comment l'organisation fonctionne.</p>	<p>Peut être utilisé pour mettre à jour les valeurs et convictions qui sous tendent une culture d'organisation.</p>
--	---

☞ *Voir outils annexés.*

6. Le Diagnostic Organisationnel dans son contexte

Le diagnostic organisationnel dans le cadre d'un partenariat

Cette session examinera

1. Le contexte du DO : les partenariats utilitaires et les partenariats constructifs (Instrumental and developmental relationships)
2. Le DO et les étapes du partenariat
3. Caractéristiques des partenariats

En guise de préambule :

- Travailler dans le développement implique un grand nombre de relations avec de multiples acteurs.
- Ces relations ne sont pas obligatoirement des relations de partenariats.
- Une relation saine est caractérisée par un équilibre négocié des droits et devoirs de chacun des partenaires.
- Le partenariat est la relation la plus poussée en matière de droits et devoirs partagés.

1. Les relations de partenariat qu'entretient une organisation constituent un arrière-plan au Diagnostic Organisationnel:

- Relations instrumentales – l'organisation travaille avec des "partenaires" afin d'atteindre ses objectifs.
- Relations constructives ("developmental") – l'organisation établit des partenariats avec des organisations afin de construire des partenaires solides, résilients, autonomes et viables avec qui elle partage une vision commune.

Différents types de partenariat :

- Allié pour un objectif commun
- Bailleur
- Soutien à d'un programme (Programme Supporter)
- Soutien institutionnel (institutional supporter)
- Partenaire
- ...

2. Les étapes possibles d'un partenariat

- Identification réciproque (mutual "sounding out")
- Négotiation et formalisation du partenariat
- Continuation du partenariat
- Développement et renforcement du partenariat
- Renouvellement du partenariat (et re-negotiation)
- Fin du partenariat
- (Recommencement possible)

3. Caractéristiques principales d'un partenariat

- Responsabilités partagées dans l'atteinte d'un ou plusieurs objectif(s) commun(s)
- Répartitions des rôles and responsabilités
- Le partenariat se construit sur la confiance, le respect, l'intégrité, la fiabilité ("accountability") et l'équilibre
- Droits et devoirs négociés et partagés
- L'identité du partenaire n'est pas compromise
- Le partenariat ne peut changer ou évoluer qu'avec un consentement mutuel

Source: Fowler, Alan (2000) Partnerships: Negotiating Relationships, Oxford: INTRAC

7. Se servir du Diagnostic Organisationnel pour évaluer l'évolution des capacités

Un D.O. doit être mené en préalable à tout processus de renforcement des capacités.

Le D.O. servira de t0 au suivi-évaluation du processus de développement organisationnel.

Les défis du suivi-évaluation du renforcement des capacités :

1. Décider ce qu'on va mesurer
2. Mesurer des choses immatérielles
3. Attribuer des effets (qu'est-ce qui est véritablement la cause des effets obtenus)
4. Vérifier ses hypothèses (ex. un directeur mieux formé = une organisation mieux gérée) ... ce qui implique d'avoir formulé ses hypothèses préalablement
5. Mesurer / Gérer les changements non attendus

8. Conclusion :

Le D.O. est un exercice exigeant.

Il n'y a pas de bons outils s'il n'y a pas au départ une bonne question (un questionnement pertinent).

Les outils permettent d'ouvrir la réflexion ;

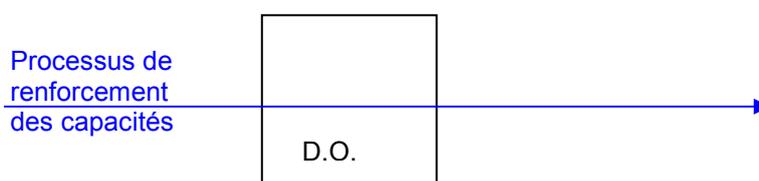
- check-lists
- modélisation
- définition des capacités

le D.O. permet de sortir le nez du guidon et de réfléchir, d'analyser les capacités organisationnelles d'une institution. En même temps, c'est un exercice qui reste très concret et dont l'objet final est de permettre à l'organisation d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

Mais attention, **il ne faut pas tout attendre d'un D.O.** : cela ne pourra pas répondre à toutes les questions. C'est pourquoi il est crucial d'affiner au maximum la question (les quelques questions) auxquelles on veut que le D.O. réponde.

Même si c'est un outil conçu au Nord, si il permet à l'ONG du Sud de porter un regard sur elle-même, ça l'aidera, ça lui servira, elle y trouvera un intérêt et se l'appropriera, si il y a de la bonne volonté des deux côtés et une confiance mutuelle.

Ne pas oublier que le D.O. n'est qu'une partie du processus de renforcement des capacités, mais qu'il n'y a pas de renforcement des capacités pleinement efficace sans diagnostic préalable.



*CR rédigé par Anne Carpentier
Oct.2004*

Bibliographie commentée :

				Commentaire INTRAC
Striking a Balance: A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-governmental Organizations in International Development	Alan Fowler	1997	London: Earthscan / INTRAC	Excellent book on the management of NGOs which covers strategy, sustainability, partnership and other relationships, organisation development, design and structure, human resources, finance and funding, capacity building and organisational learning.
The Virtuous Spiral: A Guide to Sustainability for NGOs in International Development	Alan Fowler	2000	London: Earthscan / INTRAC	Examines how NGOs can achieve sustainability through enduring impact, continuity of funding and organisational viability. Emphasises the importance of adaptability. Explores regeneration through organisational learning, organisational change and leadership. useful sections on indicators for sustainable development and the stages of capacity

				building.
Participatory Self Assessment of NGO Capacity	Alan Fowler with Liz Goold and Rick James	1995	Oxford: INTRAC	Introduces tools and methods for self assessment of NGO capacity.
The Development of Capacity	Allan Kaplan	1999	New York: UN Non Government Liaison Service	A provocative examination of the nature of capacity and capacity building in NGOs. Introduces two approaches to capacity: the absorptive capacity and robust capability models.
The Twelve Organizational Capabilities: Valuing People at Work	Bob Garratt	2000	HarperCollins Business	Examines the management of people as one of the twelve organisational capacities that are essential for assessing the capacity of organisations. develops the idea of organisational learning.
Enhancing Organisational Performance Améliorer la performance organisationnelle (accessible en ligne)	Charles Lusthau, Marie-Helene Adrien, etc.		Ottawa: IDRC	Model and tools for organisational self-assessment especially aimed at NGOs. Examines performance, external environment, organisational motivation, and organisational capacity. http://web.idrc.ca/fr/ev-28189-201-1-DO_TOPIC.html
From the Roots UP Strengthening Organisational Capacity through guided Self Assessment De la base au Sommet	Peter Gubbels & Cathryn Koss	2000	World Neighbours	Excellent manual and background for participatory self assesment. Includes models and tools for practical use and clear advice on how to use or adapt. Existe en français
The Management of Non-Governmental Development Organizations	David Lewis	2001	Routledge	Examines the management of NGOs. Chapters on empowerment, stakeholder analysis, structure, accountability, governance, participation, organisational learning, culture, diversity issues, and dealing with complexity, uncertainty and change.
Capacity-Building: An Approach to People Centred Development	Deborah Eade	1997	Oxford: OXFAM	Examples of specific and practical ways in which NGOs can carry out capacity building initiatives. Looks at capacity building of individuals, organisations and networks. Also has a chapter on capacity building in emergency situations.
Beyond the Partnership Rhetoric: Reviewing Experiences and Policy Considerations for Implementing 'Genuine' Partnerships in North-South Co-operation	Hauck, V. and T. Land	2000	ECDPM Discussion Paper 20 Maastricht: ECDPM	Examination of Partnership and capacity building in international development.
Practical Guidelines for the Monitoring and Evaluation of Capacity Building	Rick James	2001	INTRAC	Advice and support for NGOs and donors involved in Capacity building and practical systems for M&E
Demystifying Organisation Development	Rick James	1998	INTRAC	Based on practical experiences of Capacity building in African NGOS the book examines the theory and the practice of CB and key factors which influence their success.
Power and Partnership?	Rick James (Editor)	2001	INTRAC	Based on a conference NGOs in global future the concept of capacity building is examined and explored from both practice and theory.

Promoting Effective North-South Partnerships	Vicky Brehm	2001		Based on empirical research , this first phase report compares and analyses the practice of partnership in 10 European NGOS. It provides suggestions on how to develop good practice. Soon to be followed with new research based on the views of Southern Partners
In Search of Identity - The Soul of an Organisation	James Taylor	1995	CDRA	Introduces the levels of complexity model and the diagnostic cycle in OD interventions.

Websites

International Training and Research Centre INTRAC <http://www.intrac.org>

Community Development Resource Association (CDRA) <http://www.cdra.org.za/index.htm>

International Forum of Capacity Building (IFCB) <http://ifcb-ngo.org/index.html>

World Neighbours <http://www.wn.org>

<http://www.ngomanager.org/dcd/2> [Organisational Development/Organisational Assessment/](#)

Outils commentés lors de la formation :

« **Characteristics of healthy organisations** » : permet un travail participatif sur les perceptions. Pas trop impliquant => bien pour démarrer : fixe une norme collective, permet de se mettre d'accord sur les capacités à évaluer. **Disponible en format papier**

Organisational Assessment format : grille d'analyse, check-list, très complète, couvre l'ensemble des capacités d'une organisation. Permet de lister les capacités. Outil d'enquête pour entretien individuel (non participatif). **Annexé**

NGO Organisational Development : stages and characteristics : matrice, ligne de vie déclinée selon les différents aspects d'une organisation, par rapport à des normes. Permet d'identifier ses forces et ses faiblesses, et de situer ses priorités, les points sur lesquels on peut s'améliorer. Permet de se situer dans une dynamique ? **Annexé**

Arbre à problème : aide à préparer le plan d'action. Outil participatif de réflexion sur les causes et les effets d'un problème. Prépare l'identification des solutions. **Disponible en format papier**
Ces 4 outils sont des outils de diagnostic, qui viennent avant l'analyse et le traitement.

Arbre à solutions : aide à préparer le plan d'action. Outil participatif pour l'identification des solutions.

Outils non commentés pendant la formation : (**Disponibles en format papier**)

Overview « spidergram » exercise

Force Field Analysis

Behavioural Audit

Training analysis

The stakeholder concept

Stakeholder analysis

Portfolio analysis

Bean-ranking the components of a healthy NGO

The five-easy-pieces model for a quick self-assessment (**annexé**)

Creating timelines for your organisation

(jour 1, session 3)**Annexe 1 : Cycle de vie d'une organisation**

Étapes et caractéristiques	Problèmes	Solutions
Embryon		
<p>L'organisation est juste une idée ; elle n'est pas encore née.</p> <p>Le fondateur est en train d'élaborer les engagements.</p> <p>L'idée sous-jacente à l'ONGD correspond davantage à un besoin perçu qu'à un besoin identifié au niveau local.</p>	<p>Peut-être est-il totalement impossible de concrétiser l'idée.</p> <p>L'ONGD potentielle peut ne jamais voir le jour.</p>	<p>L'idée doit être confrontée aux réalités.</p> <p>L'embryon d'organisation est alimentée par des ONGD et des donateurs existants.</p>
Enfance		
<p>L'organisation est née ! À ce stade, l'ONGD n'a élaboré que des systèmes / politiques élémentaires.</p> <p>Elle manque d'expérience (elle n'a obtenu aucuns résultats).</p> <p>Son fonctionnement est étroitement lié aux occasions qui se présentent.</p> <p>Très sensible aux évolutions de l'environnement externe.</p>	<p>« Mortalité infantile »</p>	<p>Financement.</p> <p>Soutien peu onéreux apporté par d'autres ONGD.</p>

Étapes et caractéristiques	Problèmes	Solutions
Commencement		
<p>L'ONGD entrevoit de nombreuses occasions de diversification mais n'a que très peu d'expérience en matière de priorités.</p> <p>Tout le monde sait ce que font les autres. La communication est bonne. Chaque personne partage ses responsabilités avec les autres.</p> <p>Étape très favorable à la participation de tous.</p>	<p>Piège dans lequel peut sombrer le fondateur : étouffer la nouvelle organisation par un excès d'« amour » et l'empêcher de vivre sa vie de façon indépendante.</p> <p>Risque de diversifier trop tôt ses activités et d'être débordée.</p> <p>Peut s'engager dans des projets irréalistes que l'organisation n'est pas en mesure de mettre en œuvre.</p>	<p>Partager les responsabilités avec les autres membres.</p> <p>Apprendre à définir les priorités</p>
Adolescence		
<p>L'étape du changement. Celui-ci peut prendre la forme d'une renaissance excluant les fondateurs.</p> <p>Les changements peuvent intervenir à la tête de l'organisation et avoir une incidence sur sa culture.</p> <p>L'accent est mis sur l'élaboration de systèmes administratifs exigeant des compétences différentes et le recrutement de nouveaux membres du personnel.</p> <p>Les fondateurs peuvent avoir tendance à « acheter » l'engagement des membres, ce qui peut être à l'origine d'une ligne de rupture entre les membres.</p> <p>Des conflits peuvent naître entre les « anciens » et les « nouveaux » membres.</p>	<p>Rébellion contre les fondateurs.</p> <p>Vieillesse prématuré.</p> <p>Conflit interne.</p> <p>Doutes exprimés concernant la façon dont fonctionne l'organisation.</p>	<p>Redonner de l'énergie aux membres.</p> <p>Institutionnaliser un ensemble de procédures.</p> <p>Promouvoir des modes de communication ouverts pour les questions qui doivent être immédiatement étudiées.</p>

Étapes et caractéristiques	Problèmes	Solutions
Fleur de l'âge		
<p>Prévalence des objectifs. L'organisation est fortement centrée sur ses résultats. L'organisation sait se maîtriser, est souple et prend ses responsabilités. Sa vision et sa créativité transparaissent dans toutes ses initiatives. L'approche stratégique est solide : elle sait ce qu'elle fait, où elle va et comment y parvenir.</p>	<p>Risque de se focaliser sur des problèmes internes. Conflit interne. Affaiblissement des engagements. L'intérêt décline. Des doutes apparaissent sur les priorités fixées à l'organisation.</p>	<p>Décentraliser le processus décisionnel. Diversifier les activités, si nécessaire. Se focaliser sur le développement humain</p>
Maturité		
<p>Encore solide, mais souplesse et créativité commencent à faiblir. Prend moins de risques et résiste de plus en plus aux changements. Incite insuffisamment ses membres à réfléchir à la vision de l'organisation. Les nouvelles idées ne suscitent pas d'enthousiasme. Les perspectives de croissance sont faibles. Commence à se focaliser sur les résultats obtenus dans le passé au lieu d'élaborer des projets pour les années à venir. Fin de la période de croissance et début du déclin (surveillez les signes avant-coureurs pour prendre les mesures correctives).</p>	<p>Absence de vision</p>	<p>Renouvellement de la vision</p>
Aristocratie		
<p>Une plus grande partie du budget est consacrée aux systèmes de contrôle administratif. L'accent est mis sur la façon dont les choses sont faites plutôt que sur les choix effectués ou les raisons de ces choix. Peu d'innovations au niveau interne. Déclin des résultats Formalisme au détriment des fonctions de l'organisation</p>	<p>Stagnation</p>	<p>Bouleversement déclenché de l'extérieur</p>

Étapes et caractéristiques	Problèmes	Solutions
Pré-bureaucratie		
<p>Nombreuses difficultés : repli sur les conflits internes. Au lieu de résoudre le(s) problème(s), on recherche le(s) responsable(s). Les membres ne se sentent pas responsables de ce qui se passe. Déclin des résultats. La priorité n'est plus accordée à la croissance de l'organisation mais à la survie de l'organisation ou aux intérêts personnels des individus qui la constituent.</p>	<p>Absence de crédibilité au niveau local. On recherche des « boucs émissaires » (des personnes sur qui on pourra rejeter la responsabilité des problèmes de l'organisation, et cela qu'elles soient ou non responsables).</p>	<p>Un consultant externe peut procéder à une analyse approfondie de tous les aspects de l'organisation. Il sera peut-être nécessaire d'écartier les membres du personnel les plus anciens.</p>
Bureaucratie		
<p>Rien d'important n'est réalisé. Se dissocie de l'environnement et se focalise principalement sur elle-même. Entrave l'accès des personnes extérieures (notamment les responsables locaux). Les seuls systèmes qui subsistent sont les règles et réglementations administratives. Les membres connaissent les règles mais ne se souviennent plus pourquoi elles existent. Leur seule réponse est : « C'est une politique ». Si rien n'est fait, la mort est imminente.</p>	<p>Absence d'activité. Paperasserie.</p>	<p>À ce stade, peut-être que la mort est la meilleure solution.</p>
Mort		
<p>L'organisation expire (soit calmement dans son sommeil, soit dans la douleur si les membres ne se sont pas préparés à faire autre chose).</p>	<p>Peut ne pas accepter l'idée que la mort est certaine. Les premiers enseignements tirés par l'organisation ont sombré dans l'oubli.</p>	<p>Prévoir une cérémonie d'adieu appropriée et faire le deuil de l'organisation.</p>