

# Guide pratique du renforcement institutionnel - organisationnel

Colette Bordigoni – Edith Kolo Favoreu

Le renforcement institutionnel.....	5
Origine .....	5
But du renforcement institutionnel .....	6
Les organisations .....	8
Spécificité des ONG de développement.....	9
Valeurs .....	9
Approche .....	9
Structure.....	9
Vision et objectifs .....	10
Légitimité .....	10
Spécificités .....	10
Evolution des ONG.....	11
Naissance du mouvement tiers-mondiste .....	11
De l'aide à la coopération .....	11
L'aide d'urgence .....	11
La coopération décentralisée .....	12
La différence entre une organisation à but non lucratif à une organisation à but lucratif.....	12
Le cycle de vie d'une organisation .....	14
L'organisation comme un système .....	17
Les champs du renforcement institutionnel .....	20
Sous-système : Raison d'être .....	21
Sous-système : Structure.....	25
Sous-système : Management .....	30
Sous-Système : Psychosocial .....	33
Le sous-système : Technologie .....	43
Le Diagnostic de développement institutionnel.....	44
Le DDIP .....	44
Les facteurs favorables au développement d'un DDIP : .....	44
Obstacles externes et internes : .....	44
Présentation des étapes du DDI .....	48
Etape 1 : Analyse de l'environnement institutionnel externe (contexte).....	50
Outil méthodologique n°1 : la cartographie sociale .....	51
Outil méthodologique n°2.....	53
Outil méthodologique n°3 : Matrice de contexte.....	53
Outil méthodologique n°4 : Matrice des acteurs en relation.....	55
Outil méthodologique n°5 : Diagramme du réseau .....	57
Outil méthodologique n°6 : Matrice des implications .....	58
Etape 2 : Analyse interne de l'organisation .....	59
Outil méthodologique n°7 : Cartographie des sous-systèmes.....	59
Outil méthodologique n°8 : SEPO .....	61
Outil méthodologique n°9 : Matrice des responsabilités.....	62
Outil méthodologique n°10 : Analyses des processus et procédures.....	62
Outil méthodologique n°11 : Analyse des styles de gestion/gestion.....	63
Outil méthodologique n°12 : Analyse de la culture de l'organisation .....	67
Outil méthodologique n°13: Analyse des motivations de l'équipe .....	70
Outil méthodologique n°14: Analyse de l'efficacité de l'équipe .....	71
Etape 3 : Définition de la question de base.....	72
Etape 4 : Plan de développement institutionnel.....	74
Etape 5 : Développement d'un plan d'action et mise en œuvre.....	78
Références bibliographiques .....	79

*« Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles qu'il ne faut pas les affronter, c'est parce que nous ne les affrontons pas qu'elles sont difficiles »*

## **Lettre de Sénèque de Lucilus**

### **Avant-propos**

---

Le présent manuel vous est proposé en complément du cours que vous avez suivi.

Il ne prétend pas à l'exhaustivité. Il a pour objectif de vous donner une synthèse des grands principes et des principaux outils afin d'œuvrer de manière efficace et effective dans le sens du renforcement institutionnel d'une organisation.

Plusieurs théories et/ou instruments présentés sont repris de la littérature usuelle en matière de renforcement des organisations. Toutefois, l'approche proposée est axée sur un renforcement dans le cadre de la coopération par échange de personnes. En outre, il est fondé sur une démarche essentiellement participative.

Enfin, les auteures se sont efforcées dans la mesure du possible d'adopter lors de la rédaction une approche genre.

---

## Le renforcement institutionnel

### Origine

Dans les années 90, les acteurs de la coopération au développement n'ont pu que constater que les pratiques appliquées jusqu'alors n'avaient obtenus que des résultats médiocres, que ce soit au niveau de la durabilité des impacts, de l'appropriation par les acteurs locaux que des technologies appropriées.

La médiocrité de ces résultats était principalement due par l'absence de participation des acteurs concernés. Les projets et programmes étaient conçus et programmés de l'extérieur, trop rapidement et souvent décalés des véritables attentes des « bénéficiaires » et ignorant des ressources disponibles. De fait, la capacité des acteurs en charge des actions n'étaient pas suffisamment analysée, les objectifs ou les rythmes étaient surestimés ou inadaptés, les mesures d'accompagnement s'avéraient insuffisantes ou inadéquates.

Cette approche a engendré soit de la résistance de la part du public cible, un ou plusieurs acteurs bloquant la mise en œuvre des actions par désaccord avec celles-ci ou incompréhension, soit une propension à l'assistance.

En parallèle à cette analyse, il faut relever la prise de conscience de la part des agents de développement du potentiel des populations locales. Elles ont une connaissance précise de leur environnement immédiat et des contraintes de développement. Ils ont également des savoir-faire techniques, une capacité d'initiative, la faculté de s'organiser entre eux sans oublier leur propre richesse culturelle et sociale.

Ces constats ont amené les organisations internationales de développement à revoir leur rôle et à réviser leurs compétences. Un nouveau paradigme allait émerger, soit le renforcement de la société civile, dont l'objectif est d'accroître la capacité des populations à se prendre en charge et/ ou revendiquer leurs droits dans un monde qui bouge et où les questions de gouvernance et de démocratisation acquièrent une importance grandissante.

« Les pays évoluent dans le sens d'une responsabilisation politique, d'un élargissement de la liberté d'association, d'une amélioration des cadres juridiques, de la transparence de l'administration et de l'accroissement du respect des droits de l'homme. Parallèlement, la criminalité, les tensions ethniques, les troubles sociaux et un manque croissant de confiance envers les institutions sociales et de légitimité de ces institutions se font de plus en plus évidents.

La plupart des pays repensent leur approche à l'égard de la gestion publique. Ils réduisent le rôle et l'importance des entités gouvernementales, modifient les méthodes de fourniture des services, privatisent, décentralisent, dérèglementent, améliorent les relations entre les populations et les autorités et forment des partenariats entre l'État et la société civile.

Les structures et la répartition des compétences et de l'influence dans les sociétés évoluent rapidement. Les pouvoirs et le contrôle passent progressivement des gouvernements aux institutions régionales et internationales, aux autorités infranationales, régionales et municipales, et aux groupes et institutions du secteur privé et de la société civile. La diversité des associations s'accroît dans tous les secteurs sociaux. Certains de ces changements sont l'effet d'impératifs financiers tandis que d'autres visent à pallier l'insuffisance des ressources en engageant de larges processus de réforme.

Les ordres du jour adoptés dans les domaines de l'environnement, de l'emploi, du sida, de la gestion de l'environnement et de l'énergie, des soins de santé, de la décentralisation et du développement urbain ont évolué pour prendre en compte des questions multidimensionnelles et multisectorielles qui exigent une attention soutenue, de nouvelles approches institutionnelles et l'appui et la participation du public. »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Renforcement des capacités – PNUD - 1997

## But du renforcement institutionnel

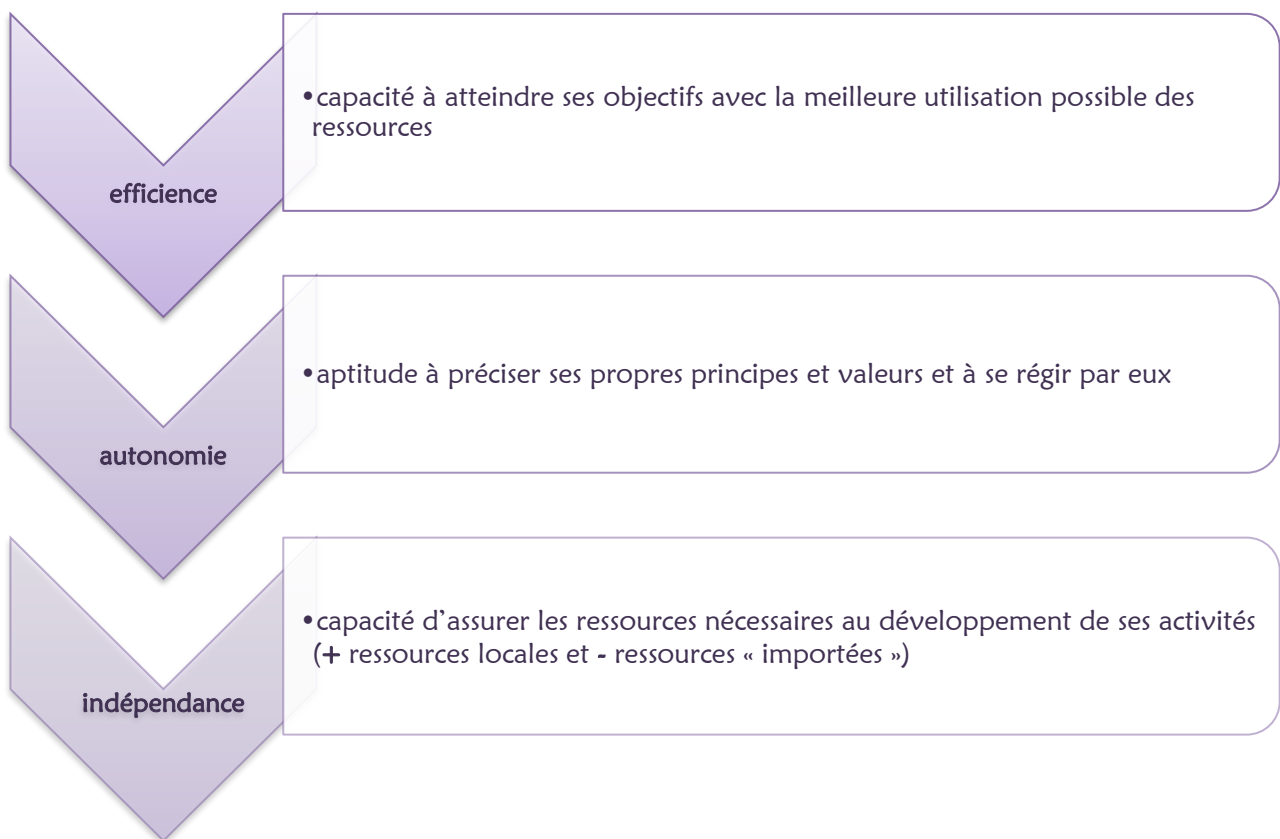
Le renforcement de la société civile est devenu petit à petit un des processus majeurs du développement et le concept de renforcement des capacités organisationnelles a pris forme.

Le but est de favoriser à ce que la société civile soit actrice de son propre développement, de renforcer son pouvoir de négociation, de revendication face aux agences gouvernementales, aux bailleurs, etc.

Les relations entre les ONG et agences de développement du « Nord » et les acteurs au « Sud » se sont transformées de plus en plus en des **relations de partenariat** ; concept qui implique l'existence de au moins **deux entités, engagées dans une relation consciente et volontaire, motivées par des intérêts communs et une prise de responsabilités partagée.**

Dès lors, la stratégie consiste principalement à renforcer les organisations dans leur capacité administrative, de gestion, de mise en œuvre d'actions de développement et/ou de revendication et création de lobbying.

Ceci implique des démarches d'accompagnement, de mise en relation et d'échanges et transferts de connaissances au niveau organisationnelle et/ou opérationnelle afin d'optimiser :



Cette stratégie se justifie par un meilleur impact de l'aide au développement. Les connaissances et compétences renforcées perdurent bien au-delà de « l'intervention » des ONG ou agences de développement et par la même, favorise la viabilité des projets ou autres actions de développement menées par les organisations.

Il est important de souligner que l'acquisition réelle de connaissances et compétences dépend beaucoup de comment est perçue réellement la relation entre les partenaires.

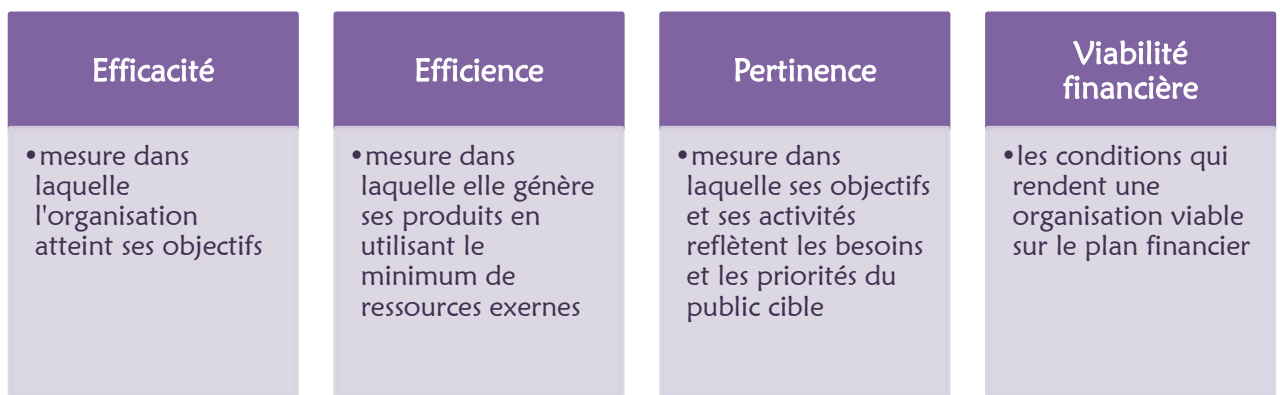
Si nous nous référons au diagnostic organisationnelle, les résultats et leur portée ne seront pas les mêmes si celui-ci est réalisé par un agent externe mandaté par la direction que s'il découle d'une évaluation participative.

Un processus où tout le personnel peut prendre le temps de revisiter son organisation, son mode de fonctionnement, ses buts, son implication dans celle-ci est déjà une action formative en soi. Par ailleurs, cela permet d'influencer la perception de ce qui est fait et inciter aux changements.

## Renforcement des capacités

La capacité d'une organisation est le potentiel qu'elle a d'être performante, c'est-à-dire son aptitude à exploiter avec succès ses compétences et ses ressources pour atteindre ses buts et répondre aux attentes tant du public cible que des bailleurs de fonds.

La performance est l'aptitude d'une organisation à atteindre ses buts et à réaliser sa mission globale. Elle peut être exprimée en fonction de quatre indicateurs:



La capacité globale d'une organisation dépend de :



## Les organisations

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

Toutes les organisations ont des points communs:

- ♦ Un but
- ♦ une hiérarchie
- ♦ un besoin de financement
- ♦ un besoin d'infrastructures (locaux, terrains)
- ♦ du matériel
- ♦ un personnel.

Toutes sont structurées mais n'ont pas forcément le même mode de structure.

Il existe toutes sortes d'organisations, nous n'en nommerons que quelques-unes :

- ♦ les organisations paysannes de producteurs agricoles ou d'éleveurs au niveau local, national et régional pour promouvoir et défendre les valeurs d'une agriculture paysanne, lutter contre la pauvreté et améliorer les conditions de vie en milieu rural, gagné des marchés, etc.
- ♦ les mouvements sociaux pour obtenir et défendre l'accès des populations aux ressources productives (le Mouvement des sans terres au Brésil) ou la reconnaissance culturelle et l'intégration socio-économique dans la société (p.ex. la Marche mondiale des femmes)
- ♦ les organisations territoriales pour la gestion de leurs territoires et promouvoir un développement local
- ♦ les collectivités territoriales (municipalités, communes rurales, etc.) pour promouvoir le développement local et la participation citoyenne ;
- ♦ les structures privées d'épargne et de crédit (de type coopératives, par exemple) pour répondre aux déficiences du secteur et permettre l'accès au crédit des petits producteurs ou petits entrepreneurs.
- ♦ les ONG humanitaire souvent spécialisées dans l'aide d'urgence.
- ♦ les ONG de développement engagées sur des programmes à long terme (lutte contre la pauvreté, pour la souveraineté alimentaire, défense des droits de l'homme, protection de l'environnement, etc.



## Spécificité des ONG de développement

Un débat mené au niveau européen, concernant la nature précise des ONG et les principes qui sous-tendent leur travail, a débouché en 1997 à la rédaction de la Charte des ONG de développement de l'UE. Selon cette charte, les caractéristiques des ONG sont les suivantes:

### Valeurs

Les ONG croient en :

- ♦ la justice sociale, l'équité et le respect des droits de l'homme
- ♦ la participation des populations pour lesquelles elles travaillent
- ♦ la participation de la société civile à la coopération au développement
- ♦ le service offert aux partenaires du Sud. Elles ne visent pas à servir leurs propres intérêts, mais ceux de leurs partenaires

### Approche

Les ONG croient en :

- ♦ l'adoption d'une approche professionnelle dans leur travail
- ♦ le renforcement des capacités des groupes défavorisés
- ♦ l'action visant à réduire les inégalités entre hommes et femmes
- ♦ l'utilisation de méthodes appropriées de collecte de fonds
- ♦ la nécessité de mettre en œuvre des actions durables
- ♦ l'engagement en faveur de l'éducation au développement, la sensibilisation et le plaidoyer au Nord
- ♦ l'utilisation de leur capacité de rapprochement pour établir des liens entre les différents secteurs de la société

### Structure

Les ONG :

- ♦ ont leurs racines dans la société civile
- ♦ sont des organismes sans but lucratif
- ♦ sont des personnes morales
- ♦ sont des groupes de personnes
- ♦ sont indépendantes afin de poursuivre leurs propres objectifs de développement
- ♦ ont un conseil représentatif de la composition de l'ONG, fonctionnant de manière indépendante
- ♦ cherchent à diversifier leurs sources de financement
- ♦ sont responsables et transparentes vis-à-vis du public

## Vision et objectifs

Le monde des ONG s'est toujours caractérisé par sa diversité: petites ou grandes associations d'obédience diverse, comités de solidarité, groupes paroissiaux, comités de soutien à des volontaires à l'étranger, etc.

La vision de chacune de ces ONG forme un panorama d'opinions différenciées mais ont toutes quelque chose en commun: l'indignation éprouvée à l'égard de l'exploitation, de l'exclusion et de l'injustice.

Cette indignation, elles la partagent avec des groupes et des gens ailleurs en Europe et dans les pays en développement. Elles y répondent par la volonté de contribuer à la construction d'un monde plus sûr et plus juste.

Les ONG visent à atteindre un objectif global: assurer la sécurité et la justice, l'accès équitable à la santé, à l'eau potable et à l'éducation, la participation aux processus de décisions économiques, sociales et politiques, la jouissance d'un revenu qui garantisse des conditions de vie digne, la garantie d'un travail qui donne à chacun sa place dans la société, et la garantie des mêmes droits aux générations futures.

Elles s'engagent dans la solidarité internationale et visent un changement des rapports de force.

Elles mettent l'accent sur une approche participative des populations avec lesquelles elles travaillent et sur un respect de leurs spécificités culturelles. Elles visent des résultats écologiques et structurels durables.

## Légitimité

Les ONG se considèrent comme la partie visible d'une opinion publique qui peut, par ce biais, émettre un avis dans les grands débats sur la coopération au développement et agir en conséquence.

Les ONG fondent leur légitimité dans un double rapport: le rapport qu'elles entretiennent avec leur public en Europe et celui qu'elles entretiennent avec leurs partenaires dans les pays en développement ou secteur défavorisé de leur propre pays.

Cette construction complexe est cimentée par la confiance : confiance entre l'ONG et son public, confiance entre l'ONG et son partenaire et confiance entre le partenaire local et son propre public.

La légitimité se mesure à la qualité de l'engagement par lequel une communauté manifeste sa solidarité avec une autre.

## Spécificités

Les spécificités des ONG sont la solidarité, le partenariat et la réciprocité.

- ♦ La solidarité
- ♦ Le partenariat
- ♦ La réciprocité

---

## Evolution des ONG

### Naissance du mouvement tiers-mondiste

Les premières ONG sont nées dès avant les années soixante. Privilégiant la notion de peuple plutôt que d'individu, le mouvement tiers-mondiste a démarré sous la forme d'une nouvelle dynamique sociale.

Ses fondateurs ont effectué un travail de pionnier en plaidant, dans une société compartimentée, pour des campagnes et pour une concertation pluraliste.

Ce mouvement s'est développé en Europe, et ce dans la plus grande diversité, mais avec une constante: l'implication du public dans le soutien, entre autres financier, aux activités des ONG.

### De l'aide à la coopération

Peu à peu, le monde des ONG est passé de la notion d'aide à celle de coopération. Le rôle central des acteurs des pays en développement dans la définition et dans la mise en œuvre des actions commençait à s'imposer. Les gouvernements décidaient de reconnaître les actions promues par les ONG en permettant au personnel qu'elles envoyaient dans les pays en développement de bénéficier d'un statut couvert par la sécurité sociale.

Cette reconnaissance s'amplifiant, vers le milieu des années 70, les gouvernements en Europe décidaient de reconnaître les actions financées par les ONG grâce au soutien du public : le cofinancement d'actions de développement était né.

### L'aide d'urgence

Depuis une quarantaine d'années, l'attention donnée par les pouvoirs publics, les médias et la population en général à l'aide humanitaire expliquent le succès d'un nouveau type d'association : les ONG d'urgence ont commencé à occuper le devant de la scène et les institutions internationales leur ont accordé un puissant soutien financier. Cela a exercé une certaine pression sur les processus de développement durable qu'avaient entamés les ONG de développement. Prises dans une spirale d'efficacité, nombre d'ONG ont opté pour des pratiques directement opérationnelles, occultant parfois en cela les mouvements sociaux locaux et déresponsabilisant les associations des pays en développement.

Aujourd'hui, le monde des ONG n'est pas arrivé à un consensus sur le rapport à établir entre actions d'urgence et actions de développement durable à long terme : certaines considèrent que l'urgence ne constitue que le premier moment d'un processus qui mènera à la réhabilitation et ensuite au développement; d'autres soulignent que, trop souvent, les ONG d'urgence, emportées par une logique d'efficacité et de rapidité, tablent exclusivement sur leurs propres capacités opérationnelles sans considérer que les capacités locales doivent participer à l'effort mis en place.

Cette tendance en est d'ailleurs aussi arrivée à critiquer l'image véhiculée par les médias lors des crises humanitaires, image qui présente les populations des pays en développement comme des victimes dépendantes et donc incapables d'agir par elles-mêmes.

### Sensibilisation du public

Il y a quarante ans, les actions de sensibilisation des ONG étaient influencées par la présence de leurs volontaires sur le terrain, mais elles étaient surtout fortement liées à leurs campagnes de récolte de fonds. Depuis lors, l'éducation au développement a évolué vers un véritable travail englobant tout le processus éducationnel.

---

## La coopération décentralisée

Les partenaires traditionnels des ONG dans les pays en développement, ont, eux aussi, évolué. Depuis l'organisation intermédiaire jusqu'à la communauté de base, en passant par les associations paysannes, les coopératives ou les pouvoirs locaux, chacune de ces organisations représente des aspirations légitimes à promouvoir le développement des groupes qu'elle représente et à participer à l'élaboration et au respect des règles du jeu.

Celles-ci sont devenues des interlocuteurs potentiels des gouvernements ou d'autres acteurs institutionnels européens dans le cadre de la coopération décentralisée.

## La différence entre une organisation à but non lucratif à une organisation à but lucratif

Si les ONG peuvent avoir des formes bien différentes ce qu'elles ont en commun et qui les différencie des autres organisations sont les points suivants :

<b>La propriété</b>	Il n'est jamais bien clair à qui « appartient » l'organisation sans but lucratif : aux membres, au conseil d'administration, aux donateurs ? Dans une société à but lucratif (SBL) ce sont clairement les propriétaires.
<b>Deux « clientèles » différentes</b>	Dans le cas d'une SBL, c'est le client qui proportionne les fonds en échange de biens et de services. L'organisation à but non lucratif a aussi des clients, mais en général ceux-ci ne paient pas pour les biens et les services. Il est donc nécessaire de concevoir une autre façon pour obtenir des fonds.
<b>Les donateurs</b>	Dans le cas d'une organisation sans but lucratif, l'existence des donateurs implique qu'il existe un bon nombre de personnes ou d'agents de financement qui se sentent avec le droit de décider ou tout au moins d'influencer la mission, ses objectifs ou son rendement, bien qu'il ne possède pas forcément la capacité pour le faire.
<b>Le succès et la survie</b>	Pour survivre et atteindre leur succès, les SBL doivent répondre aux besoins de leur clientèle. Bien que des fois il se passe la même chose dans les organisations à but non lucratif, il semblerait souvent qu'il est plus important de satisfaire les donateurs...
<b>La demande surpasse toujours l'offre</b>	La demande, en relation à ce que la majorité des organisations sans but lucratif offre, est souvent supérieure à ce qu'elles peuvent proportionner. Les organisations se trouvent alors devant la difficulté de décider qui sera bénéficié en premier lieu et quelle sera la meilleure manière d'utiliser les ressources disponibles.

**La responsabilité diffuse**

Dans une SBL, la responsabilité de l'organisation est relativement facile à établir. Les propriétaires élisent un conseil d'administration qui nomme un directeur général pour faire fonctionner l'entreprise.

Dans une société à but non lucratif, ce n'est pas si facile. Les membres du conseil ne sont pas « propriétaires ». Certains employés, les bénévoles en particulier, peuvent même faire partie du conseil d'administration.

**Les bénévoles**

Il n'existe en principe pas de bénévoles dans SBL ce qui n'est pas le cas des organisations à but non lucratif. L'existence de ceux-ci peut constituer à la fois une force et une faiblesse. La force provient de sa grande motivation et implication à un coût minime. La faiblesse est que les bénévoles peuvent en tout temps se retirer malgré une bonne volonté manifeste, certains n'ont pas toujours les compétences en lien avec la tâche.

**La motivation**

Dans la majorité des organisations sans but lucratif le personnel est très motivé et considère plus important le fait de pouvoir être utile que le succès financier. Cette motivation peut s'avérer difficile pour le dirigeant d'une organisation sans but lucratif. Les employés peuvent penser qu'ils ont plus ou moins le droit de définir l'orientation de l'organisation et déterminer de quelle manière les services seront offerts et prendre des initiatives pas toujours adéquates..

**La confusion du système technologique**

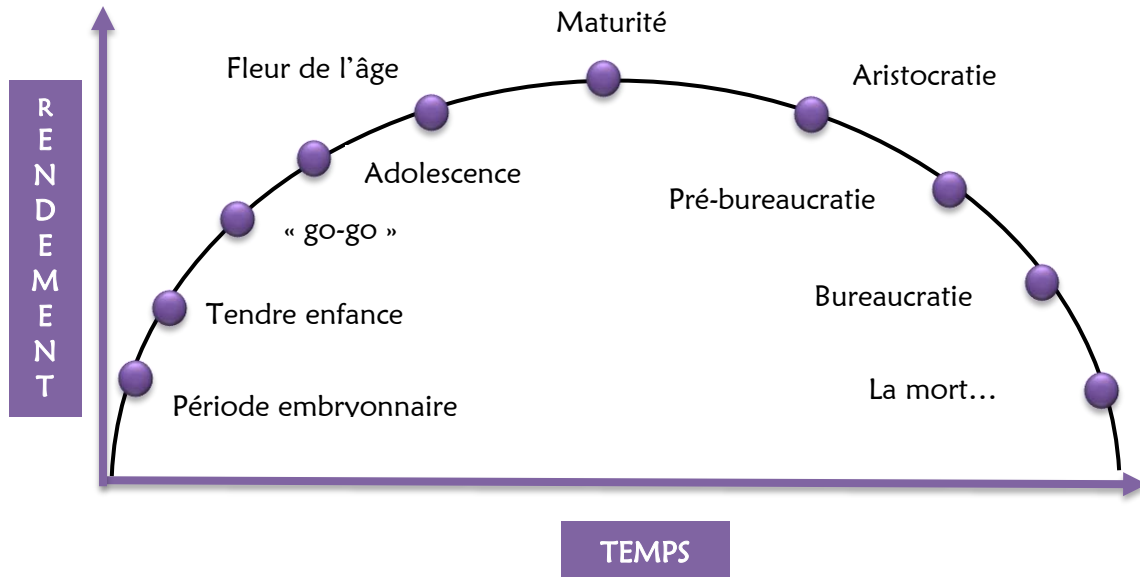
Dans une organisation sans but lucratif on ne sait jamais quelle est la méthode la plus efficace pour proportionner les services. Les théories en matière de développement sont nombreuses et des fois vagues et incertaines.

Ces différences font que l'organisation sans but lucratif est beaucoup plus difficile à gérer qu'une SBL, que ce soit au niveau de la fixation d'objectifs, la définition de stratégies comme parvenir à évaluer les impacts de leurs interventions.

La plupart des actions menées par les organisations sans but lucratif sont difficilement quantifiables, contrairement à des SBL, cela rend la recherche de fonds d'autant plus laborieuse, les bailleurs exigeant très souvent des résultats quantifiés.

## Le cycle de vie d'une organisation

Il n'est pas rare de voir des organisations surgir et disparaître, se développer puis décliner, grandir, passer par des crises importantes, mourir subitement pour ensuite renaître. Ces étapes font parties du « Cycle de Vie » d'une organisation et peut-être représenté par le schéma suivant.



### Période embryonnaire

Cette étape se situe avant la naissance de l'organisation. Durant une réunion formelle ou informelle, une ou deux personnes manifestent une idée et proposent une solution pour résoudre un problème. Les échanges de points de vue démarrent, les fondateurs s'enthousiasment et se mettent à rêver.

Ensuite, ils cherchent des personnes qui pourraient adhérer à leur projet. Si l'idée n'arrive pas à soulever l'enthousiasme chez d'autres personnes et par conséquent l'énergie indispensable pour la réaliser, le projet échoue.

### La tendre enfance

Si l'idée survit à l'époque embryonnaire et parvient à la création d'une organisation, l'étape suivante consistera en une effervescence frénétique dans laquelle on ne rêve plus mais on agit.

En général, une ou deux personnes, c'est-à-dire les fondateurs, se chargent de tout faire : répondre au téléphone jusqu'à prendre les décisions. A cette étape, l'organisation manque de personnel et de fonds. Si elle ne parvient pas à en trouver suffisamment, elle peut s'éteindre très rapidement.

### **Le « go-go »**

L'organisation voit des opportunités partout et part à la conquête avec un appétit énorme. L'aspect visionnaire de la période embryonnaire se mélange à la soif d'actions acquise durant la tendre enfance.

Cependant, elle ne peut pas exercer une action soutenue et n'a pas l'expérience suffisante pour établir ses priorités. Elle court le risque de tomber dans le « piège du fondateur ». L'engagement, l'affection démesurée de celui-ci, essentiel durant la tendre enfance, peut maintenant étrangler l'organisation et la faire mourir. Elle ne sera pas capable de se développer à moins que les fondateurs acceptent d'adopter des politiques moins personnels et d'installer un système autonome.

### **L'adolescence**

L'organisation se donne le temps pour se doter d'une base administrative. Plus de temps est consacré en réunions de planification et de coordination. Elle met en place un système comptable, une politique du personnel, des règlements et songe à s'acheter un ordinateur...

Bien qu'il soit essentiel de prendre du temps pour s'organiser, l'organisation court le risque de créer deux forces opposées qui pourraient la diviser. Un groupe se consacrera à mettre en place une stabilité administrative, pendant que l'autre voudra entreprendre de nouveaux objectifs.

D'autre part, si les dirigeants n'acceptent pas de réduire momentanément leur productivité au bénéfice du développement de systèmes administratifs, il risque l'épuisement et un vieillissement prématuré de l'organisation.

### **La fleur de l'âge**

Elle se préoccupe d'obtenir les meilleurs résultats possibles, sa vision est intacte et elle s'est dotée des systèmes dont elle a besoin pour être efficace. A cette étape, l'organisation se fixe des buts et objectifs qu'elle pense atteindre. Les résultats sont prévisibles et la productivité est grande.

Idéalement, les organisations devraient rester à cette étape de développement, mais ce cas est rare, à moins que l'organisation prenne des mesures précises dans ce but.

### **La maturité**

Une fois arrivé à cette étape, l'organisation cherche toujours l'efficacité et possède un système administratif avec un rendement élevé, mais sa vision d'origine s'est atténuée. Les membres ont du plaisir à se rencontrer mais il n'y a plus ce sentiment d'urgence qui existait au début. Les nouvelles idées sont reçues avec indifférence, sans enthousiasme. Si la décadence de l'organisation continue, il se perdra aussi l'intérêt à rechercher l'efficacité.

### **L'aristocratie**

L'organisation aristocratique est vide. Ceux qui ont le pouvoir craignent inconsciemment pour le futur de l'organisation, mais n'exprime jamais cette crainte. Personne n'ose bouger. L'organisation est comme paralysée contemplant son propre passé.

Les relations se formalisent. La vestimentaire prend plus d'importance et devient plus conventionnelle. On n'appelle plus les personnes par leur nom, on dit Mr. Untel ou Mme untel. Le langage devient évasif, plein de non-dits. Les réunions ont lieu dans la salle du conseil. Aucune question, aucune objection.

De plus en plus des fonds sont destinés aux systèmes de contrôle administratif, à la formation du personnel, aux relations humaines et chaque fois moins destinés vers l'innovation et les résultats.

### **Le commencement de la bureaucratie**

L'organisation aristocratique se rendra compte un jour que quelque chose ne fonctionne pas : une source de financement importante retirera son appui, le public cible voudra se regrouper pour protester, etc. Quand ceci se produit, la petite société d'admiration mutuelle, en laquelle l'organisation aristocratique se sera convertie se dissout, les couteaux s'aiguisent et la paranoïa s'installe.

Les bagarres commencent et tout le monde cherche un bouc émissaire. Toutes les décisions paraissent suspectes et sont attribuées à des manœuvres machiavéliques de la part de qui les a prises. Des petits groupes et des coalitions se forment et toute l'énergie est consacrée à la survie.

Comme il existe une peur aux personnes efficaces, elles sont congédiées ou bien elles décident de partir mais, pour raisons économiques, il est plus difficile de prendre cette décision, de façon que beaucoup d'entre elles resteront probablement en fonction bien longtemps après avoir cessé d'être efficace.

Si l'organisation n'a pas accès à des sources de financement externes, même si elle ne produit plus grand-chose, elle va éventuellement mourir. Si le financement est disponible, elle passe à l'étape suivante.

### **La bureaucratie**

De l'organisation, qui est devenue complètement bureaucratique, il n'en reste plus que formulaires, procédures et papiers. Il ne s'y fait plus grand-chose, tout doit être écrit. L'organisation a perdu le contact avec la réalité.

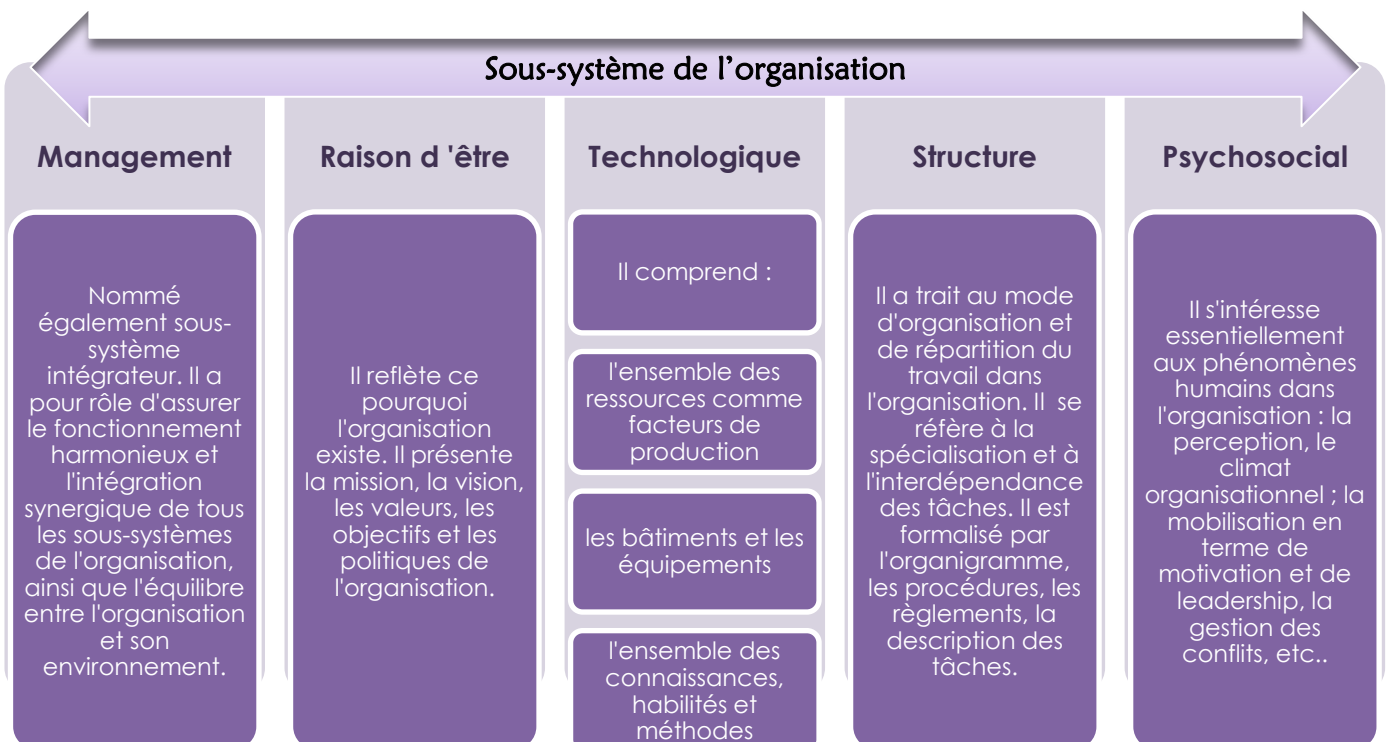
Éventuellement l'ambiance deviendra tranquille et sereine. Il n'y aura plus de conflits et souvent les personnes qui restent sont les plus gentilles. Elles sont toujours d'accord avec tout, le problème est qu'elles ne font rien.



## L'organisation comme un système

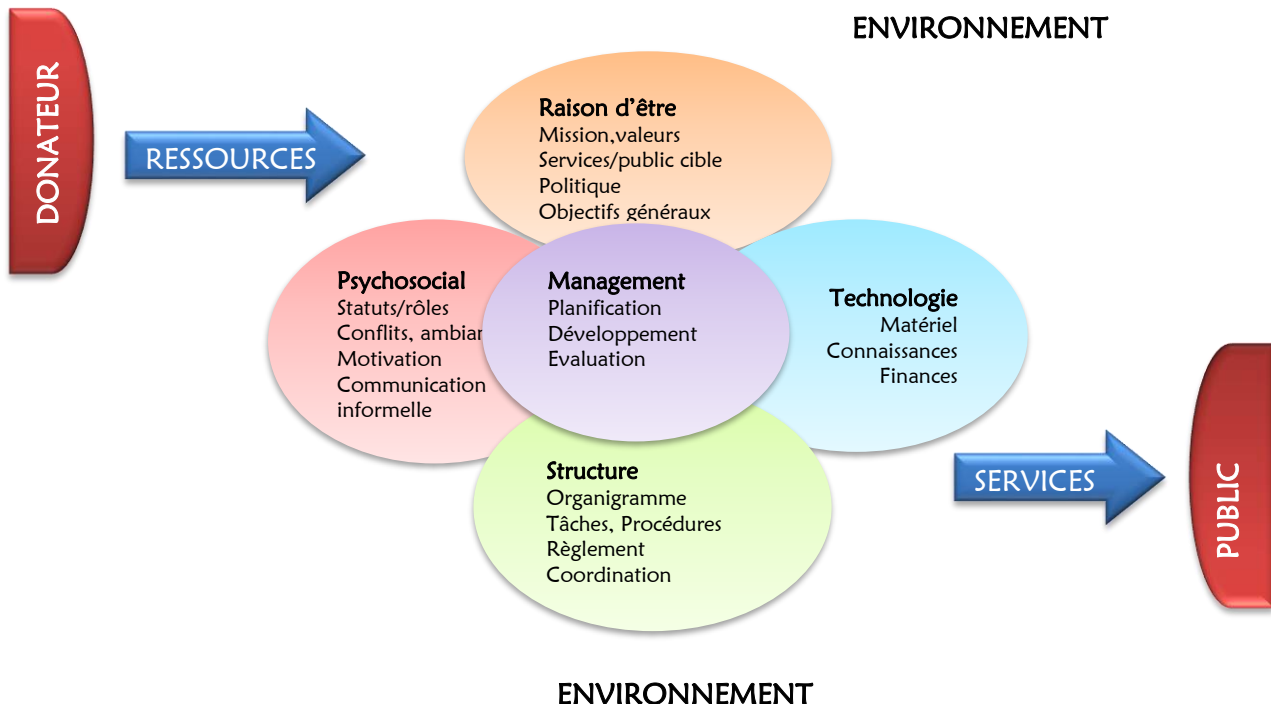
L'organisation est un système structuré et dynamique, regroupant des personnes engagées dans des activités spécialisées et interdépendantes en vue d'atteindre un but et de réaliser une mission commune dans un environnement donné.

Ce système est composé de cinq sous-systèmes reliés entre eux et interdépendants, lequel est lui-même plongé dans un environnement appelé supra-système. L'environnement transcende l'organisation, il l'oriente et contrôle son développement. Il est extérieur à l'organisation, mais exerce une influence sur elle.



## Le modèle systémique

Ce modèle nous offre un aperçu général de l'organisation et comment les différents sous-systèmes interagissent entre eux.



Le modèle systémique nous propose une vision globale et articulée de ce qu'est une organisation, de comment elle fonctionne et permet de capter les interrelations internes à l'organisation et entre l'organisation et son contexte.

Comme nous avons pu le constater, l'évolution du cycle de vie est influencée par divers éléments internes à l'organisation : le management, les objectifs, l'organisation administrative, les méthodes de travail, les fonds et les ressources disponibles, la motivation, les services offerts, etc.

Ces éléments sont eux-mêmes soumis à l'influence de facteurs externes ; les besoins du groupe cible, le contexte politique et social, les sources de financement, les politiques de développement, etc.

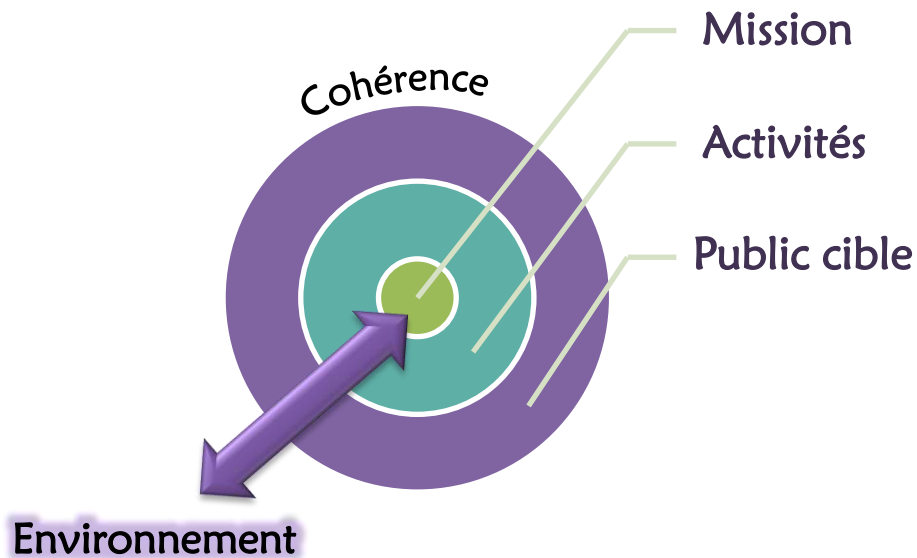
La raison d'être d'une organisation se justifie par l'existence de besoins ou problèmes d'une certaine population ou région; ils peuvent être clairement explicités ou simplement ressentis.

Il est important de souligner que parler de renforcement institutionnel d'une association paysanne, d'une fédération, d'une municipalité ou d'une ONG, sous-entend différents objectifs et les moyens peuvent donc varier d'une organisation à une autre. Quoi qu'il en soit, le modèle systémique offre une lecture applicable à grand nombre d'entre elles. Dans tous les cas, ceux-ci doivent être précisés avec l'organisation.

Pour réaliser sa mission, l'organisation doit pouvoir compter avec le soutien de son public cible mais doit aussi prendre en compte les opportunités et menaces du contexte dans lequel elle évolue.

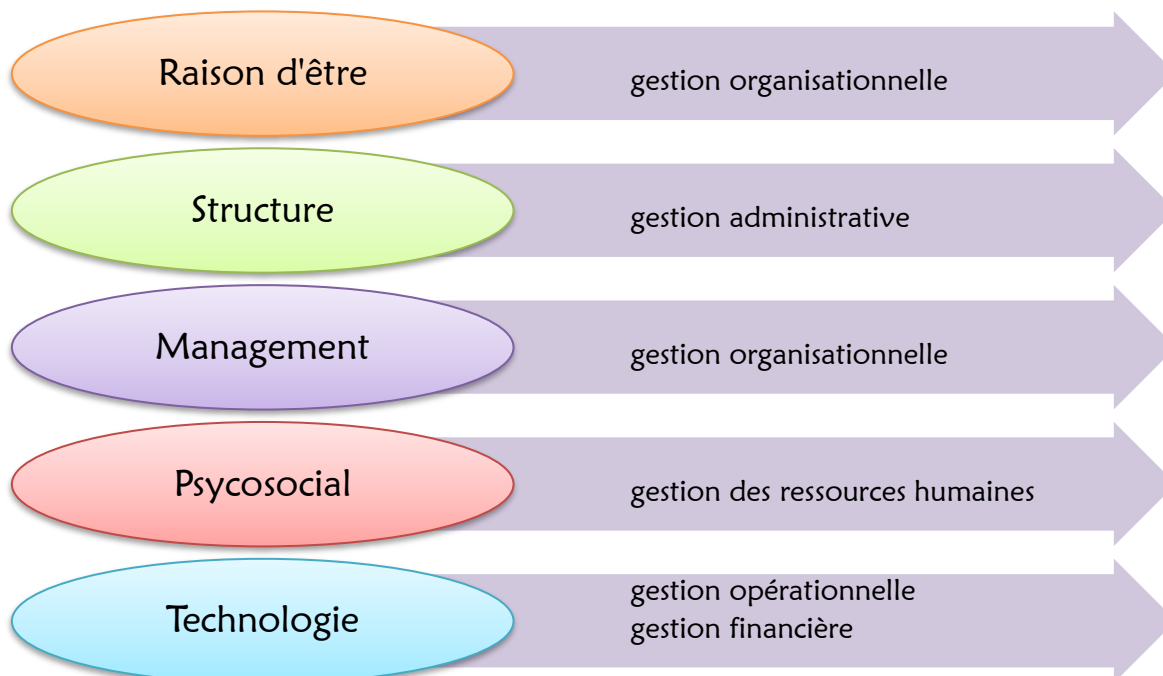
Elle fait partie de celui-ci tout autant qu'elle l'influence. Les produits et services qu'elle produit provoquent des changements, certains prévus et d'autres non.

Cela exige à l'organisation de réviser régulièrement la cohérence entre ses activités, sa mission, son public cible et son environnement.



## Les champs du renforcement institutionnel

Chaque sous-système comporte des champs différents et requiert d'un type de gestion spécifique comme nous pouvons le voir ci-dessous.



Une approche systémique du renforcement institutionnel demande la compréhension globale de l'organisation. Tout changement dans un sous-système influence la totalité du système. Par conséquent, même si on est appelé à intervenir que dans un sous-système, il est important d'anticiper ces changements, analyser si ceux-ci vont avoir un effet positif ou négatif sur l'ensemble.

Chaque sous-système peut encore être divisé en champs, si nous prenons le management, il s'agirait de la planification, du développement, de l'évaluation, etc. Encore une fois, intervenir dans un champ influence le sous-système qui influencera à son tour le reste de l'organisation. La relation de cause à effet est toujours à vérifier pour éviter que « le traitement » soit pire que « le problème ».

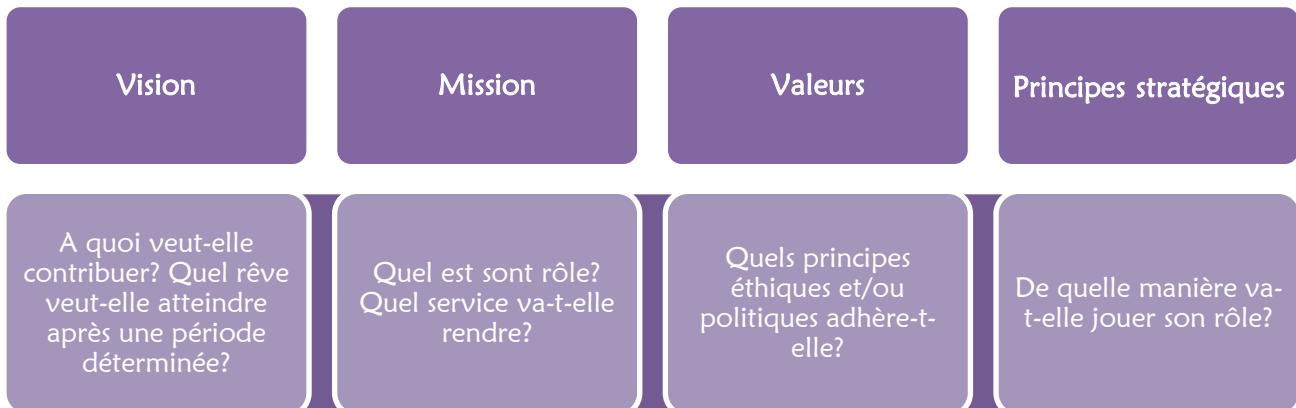
Aujourd'hui, toute organisation se trouve confrontée à un environnement fluctuant qui exige à l'organisation de s'adapter, de se renouveler et de s'inscrire dans une évolution permanente. L'organisation en tant que telle doit apprendre à apprendre.

C'est une des raisons pour laquelle nous préconisons dans un processus de renforcement institutionnel :



## Sous-système : Raison d'être

La raison d'être découle du processus de la planification stratégique, processus qui permet à une organisation de prendre des décisions sur ses principales orientations. Elle présente les éléments suivants :



La vision, la mission, les valeurs et les principes stratégiques doivent être discutés et partagés avec tous les membres de l'organisation.

Elle permet à l'organisation d'effectuer un processus interne de réflexion qui contribue à :

- anticiper les changements dans le contexte d'intervention
- identifier les problèmes futurs
- proportionner un cadre de référence pour le management
- définir les orientations de l'organisation
- définir les priorités et les actions optimums
- coordonner les politiques et actions des différents secteurs
- favoriser la concertation et l'intégration
- promouvoir l'information et la compréhension.

La planification stratégique est un élément clé de l'organisation. Elle constitue :

- la partie visible de l'organisation, son image
- un moyen d'information sur son rôle, ses buts stratégiques, ses projets et ses perspectives de développement et les priorités à retenir
- une force pour la présentation de propositions face aux pouvoirs publics et les principaux financeurs
- un moyen de démontrer la participation active de l'organisation pour le développement dans son secteur ou collectivité.

Il y a trois raisons qui peuvent amener une organisation à commencer une planification stratégique :

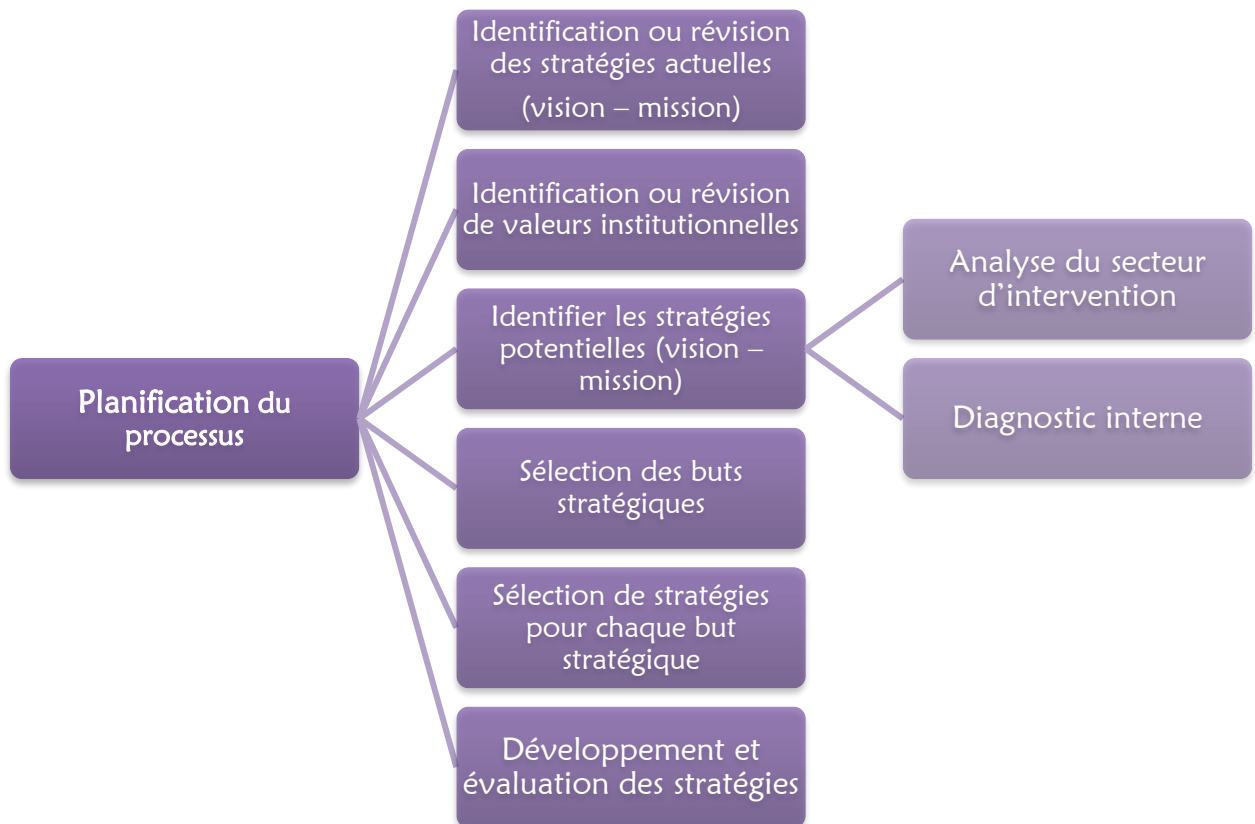
1. l'organisation est dans une étape croissante dans son cycle de vie
2. l'organisation est dans une étape décroissante dans son cycle de vie
3. le besoin de s'adapter aux changements rapides et imprévisibles de l'environnement dans lequel elle agit.

### Identification ou révision des stratégies

Cette étape consiste à réviser les orientations générales de l'organisation (vision, mission, valeurs, objectifs stratégiques) et analyser leur évolution depuis la dernière planification jusqu'au moment de l'identification ou la révision:

- Ce qui avait été planifié
- Ce qui est encore en vigueur
- Ce qui a été abandonné
- Ce qui est en train d'émerger
- Ce qui a surgi de manière imprévue

### Processus de la planification stratégique



## Identification des buts stratégiques potentiels

Il est important de réaliser un diagnostic externe et interne de l'organisation. Tous deux permettront de détecter les forces et opportunités ainsi que les faiblesses et menaces que peut avoir l'organisation.

Analyse du contexte (menaces et opportunités)

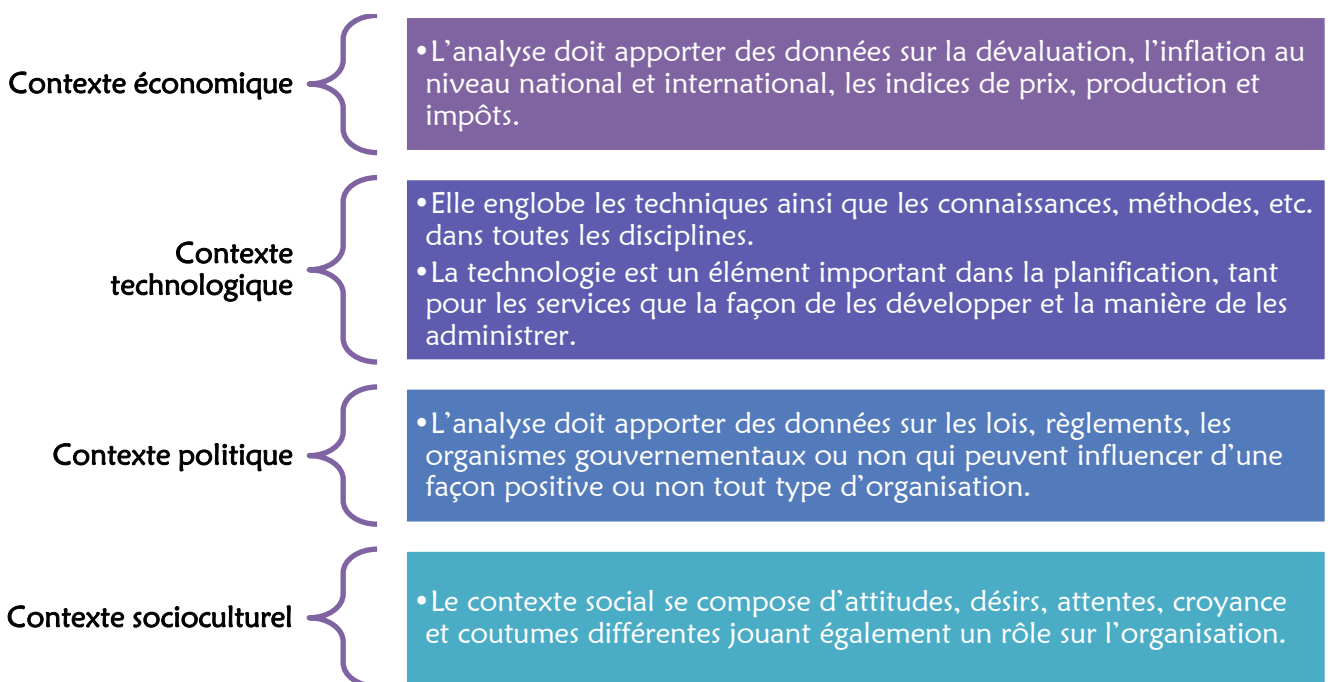
Le contexte dans lequel l'organisation développe ses activités est constitué d'une série de conditions et facteurs qui peuvent influencer positivement ou négativement la vie, la structure, le développement et le futur de l'organisation.

Le contexte peut se diviser en micro environnement et macro environnement.

### Macro environnement

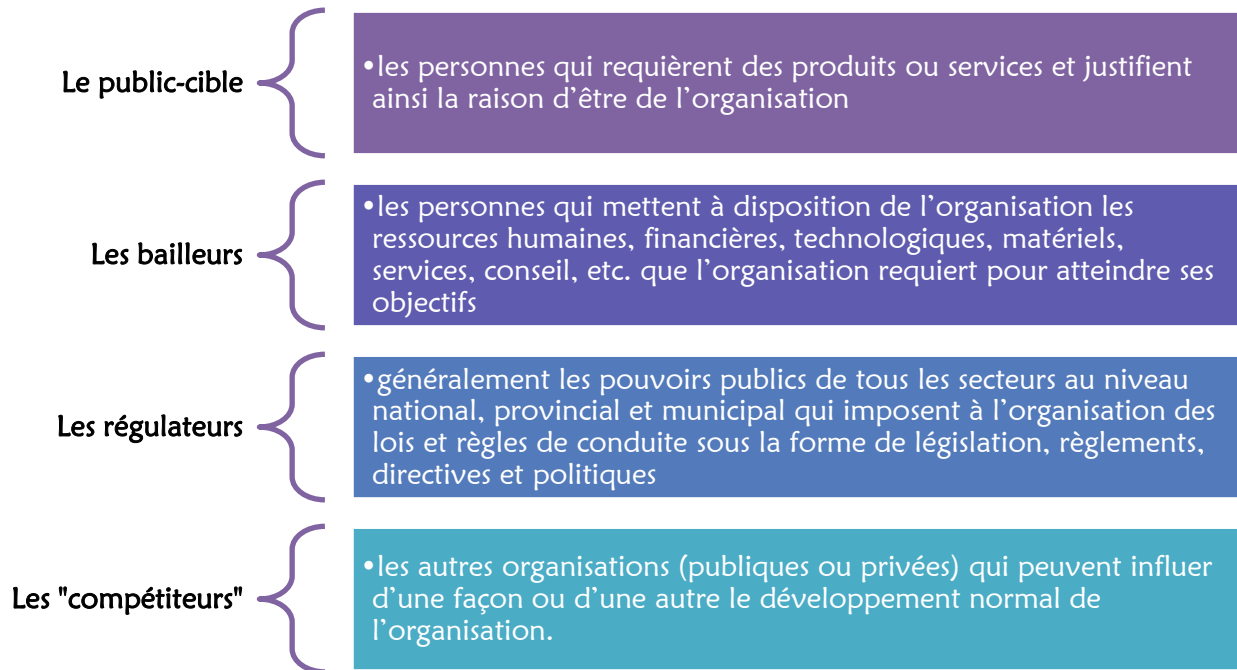
C'est l'ensemble des grands secteurs d'activités d'une société. Celui-ci n'a pas d'impacts directs sur l'organisation mais les événements qui s'y passent peuvent influencer sur le cours de son évolution, se transformant en menace ou opportunité.

Pour cette analyse il faut réaliser une étude du contexte économique, technologique, politique et socioculturel.



## Micro environnement

Il est constitué par l'ensemble des personnes et/ou entités qui sont en contact direct avec l'organisation :



Ces personnes ou entités peuvent influencer les activités de l'organisation de manière positive (créent une demande ou fournissent des ressources), se transformant ainsi en opportunités pour l'organisation ; ou alors, elles peuvent avoir une influence négative (posent des difficultés ou entravent le développement) se transformant ainsi en menaces pour l'organisation.

Dans le micro environnement, l'analyse se base sur des faits réels et non des tendances ou phénomènes comme dans le macro environnement.

Cette analyse est utile pour déterminer que quelle façon les changements qui se produisent dans les contextes économique, technologique, socioculturel et politique affecteront indirectement l'organisation.

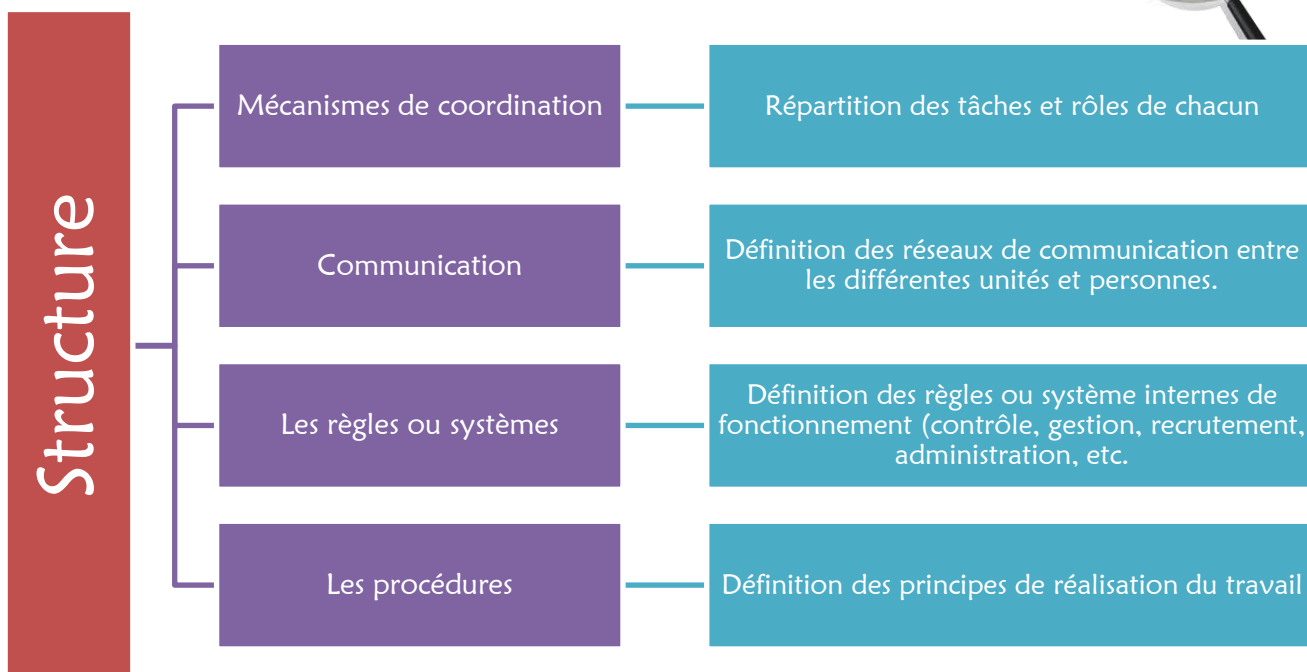
De cette analyse, il faudra tirer profit au maximum des opportunités ou conditions positives et prendre des décisions pour anticiper les situations adverses ou menaces.

L'organisation doit être objective dans l'identification de ce qui pourrait fonctionner mal et réaliser une planification qui lui permette de surmonter les difficultés sans perdre de vue les buts à atteindre. Elle doit essayer d'être capable de détecter la partie positive d'un contexte problématique pour en tirer profit.



## Sous-système : Structure

La structure est l'ensemble des règles qui déterminent comment le travail est réparti et les modes de collaboration entre chaque unité de l'organisation.



Il est important de souligner, que les règles sont « des normes à la fois formelles : système de contrôle, de gestion, administratif, logistique, de gestion des ressources humaines, etc., et informelles : habitudes ("on a toujours fait comme ça"), jugements et attitudes, pactes de solidarité implicites ou explicites entre individus du même niveau hiérarchique par rapport aux supérieurs par exemple).

Chaque secteur de l'organisation tend à développer sa logique propre, ses modes d'organisation et de fonctionnement, en fonction de ses objectifs et contraintes spécifiques. Cela peut arriver qu'elles soient divergentes, et cherchent, consciemment ou non, à s'imposer aux autres secteurs de l'organisation »<sup>2</sup>. Ceci peut-être devenir sources de conflits.

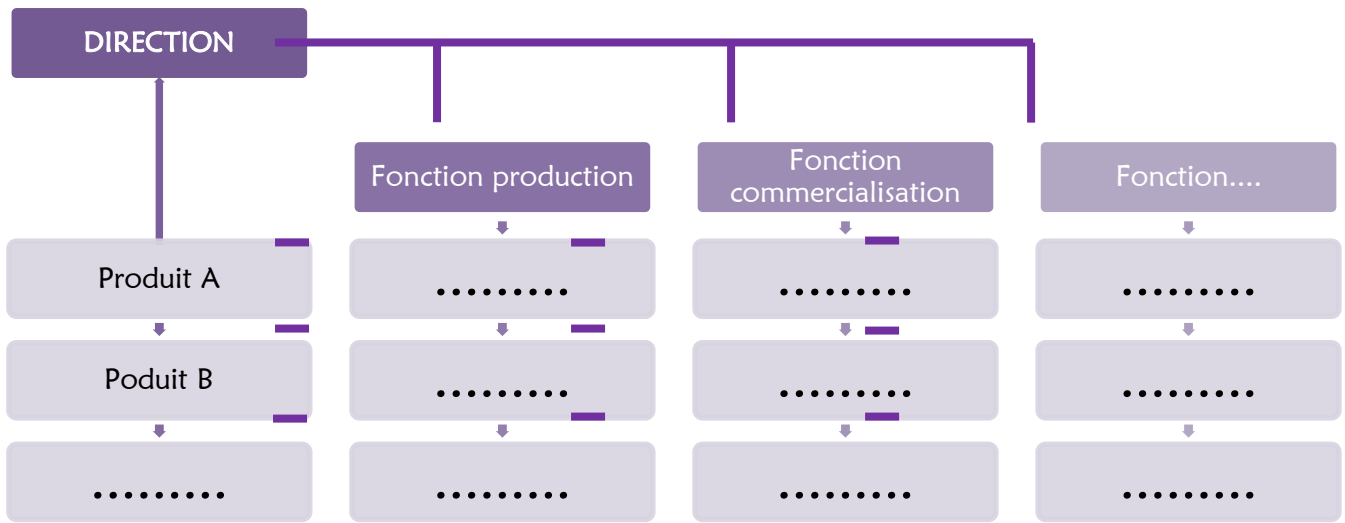
### Les principaux modèles de structures

Dans une organisation il peut exister différents types de structures, ceci dépendra, entre autre, du type d'activités, de l'âge et de la taille de l'organisation, par conséquent, elle doit être flexible et évoluer en même temps que l'organisation.

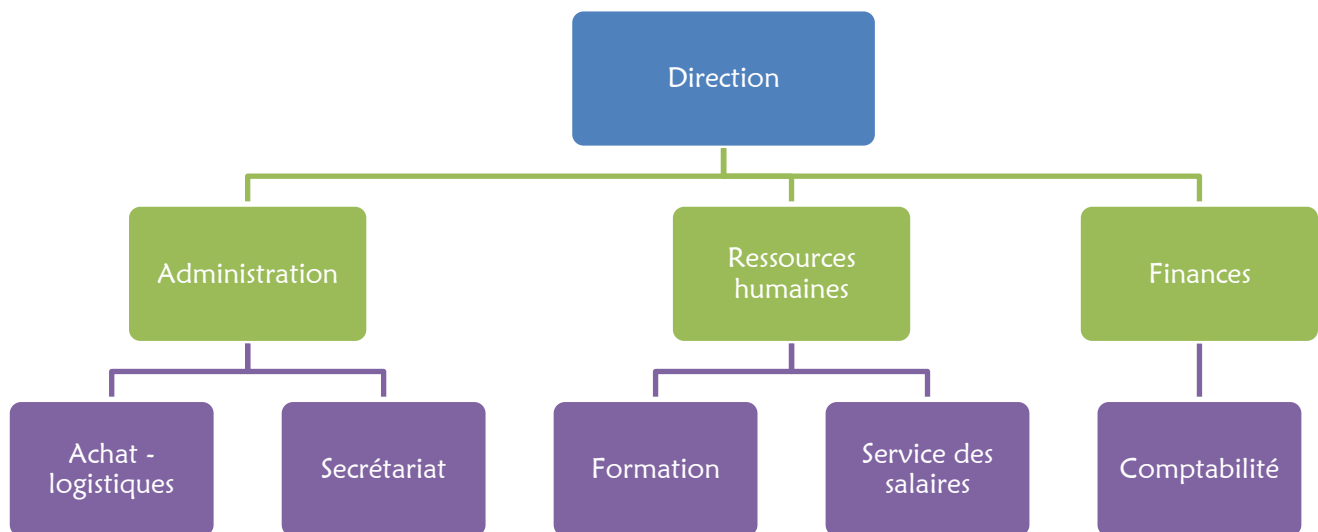
Plus la structure est spécialisée plus le risque de rigidité et de cloisonnement est grand et défavorise l'échange des savoirs. Les organigrammes sont les principaux outils pour définir une structure.

<sup>2</sup> Partenariat et Renforcement Organisationnel de Structures Locales de Développement : Eléments d'Analyse et de Stratégie – Handicap international

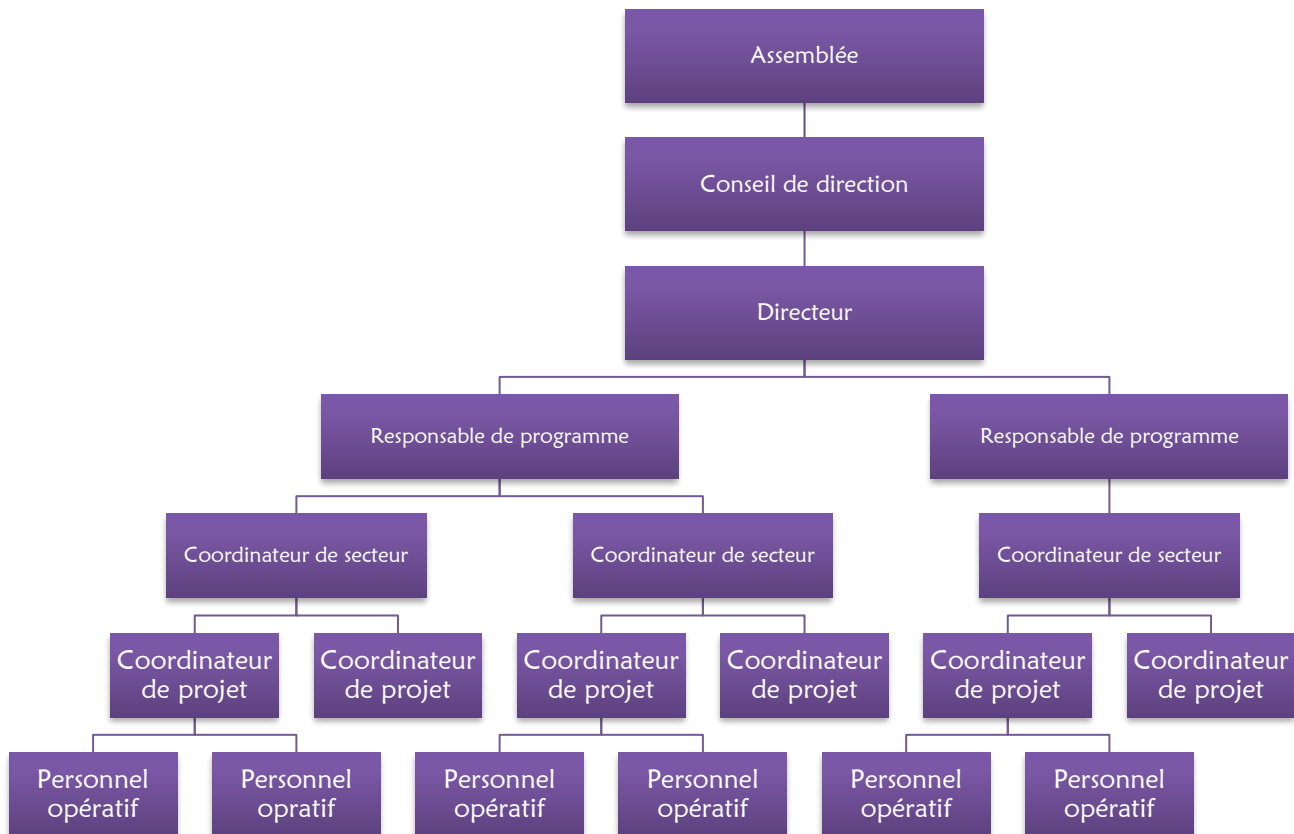
### Structure matricielle



### Structure Fonctionnelle



## Structure divisionnelle



Les organigrammes sont des instruments utiles pour l'organisation et reflètent :

- La division des fonctions
- Les niveaux hiérarchiques
- Les lignes d'autorités et responsabilités
- Les canaux formels de communication
- Les responsables de chaque groupe
- Les relations qui existent entre les divers secteurs de l'organisation dans chaque département

### Niveau de responsabilité

A chaque niveau correspond un degré d'autorité et de responsabilité.

Les principales responsabilités par niveau sont listées ci-dessous. Celles-ci se retrouvent dans la majorité des organisations mais peut varier suivant la place laissée à la participation des différents membres de l'organisation.

#### Assemblée générale

L'assemblée générale est une entité légalement constituée qui participe dans l'approbation des lignes directrices et les politiques de l'institution, elle constitue l'autorité maximale.

- Elle connaît et ratifie les rapports de comptes, budgets, planifications, évaluations et audits.
- Elle élit les membres du conseil d'administration.
- Elle approuve les statuts et règlements
- En général, l'assemblée ne réalise pas d'actions directes sur le terrain, elle se limite à donner son aval légal aux différents engagements que prend le conseil de direction.

#### Conseil de direction ou Comité

- Etablit la mission et objectifs de l'institution
- Nomme le directeur exécutif ou secrétaire général en lui déléguant autorité et responsabilité
- Approuve la structure et les plans généraux d'actions
- Approuve la planification et budget annuel
- Approuve les accords avec d'autres institutions
- Etablit des relations avec les autorités gouvernementales
- Approuve la publication de documents officiels de l'institution.

#### Direction exécutive

- Etablit les stratégies pour l'accomplissement de la mission et objectifs généraux de l'institution
- Propose la structure organisationnelle et les plans généraux d'actions
- Prépare la planification et budget annuel
- Préconise les politiques générales de l'institution
- Etablit les contrôles nécessaires pour assurer l'atteinte des objectifs
- Choisit le personnel et délègue l'autorité
- Coordonne les activités de l'institution et reçoit les rapports des responsables de projet, département, programme
- Assure la communication à tous les niveaux de l'institution
- Promeut un climat adéquat pour la bonne marche des activités
- Présente les rapports au Conseil de direction sur le fonctionnement de l'institution.

#### Responsable de projet, programme, département

- Opérationnalise la mission et les objectifs générales de l'institution
- Coordonne et supervise le plan opératif
- Assigne des tâches, détermine les attributions et veille à la formation du personnel
- Assure la coopération de tous les membres de l'équipe
- Elabore les budgets nécessaires pour la réalisation des plans opératifs
- Informe régulièrement de l'avance des programmes ou projet
- Evalue le personnel sous sa responsabilité

#### Personnel opératif

- Réalise les activités selon la planification annuelle
- Informe régulièrement sur le développement des activités
- Participe aux évaluations qui se réalisent dans l'institution.

## La communication au sein des organisations<sup>3</sup>

La communication est un élément important. Elle permet aux membres de l'organisation et secteurs de transmettre l'information nécessaire telle que les objectifs organisationnels, la mission de l'organisation, les plans opérationnels, les normes de qualité, etc.

La communication organisationnelle correspond à toute information circulant dans l'entreprise, et ce, par divers moyens. Nous pouvons identifier deux types organisationnelle de communication soit formelle et informelle.

### La communication formelle

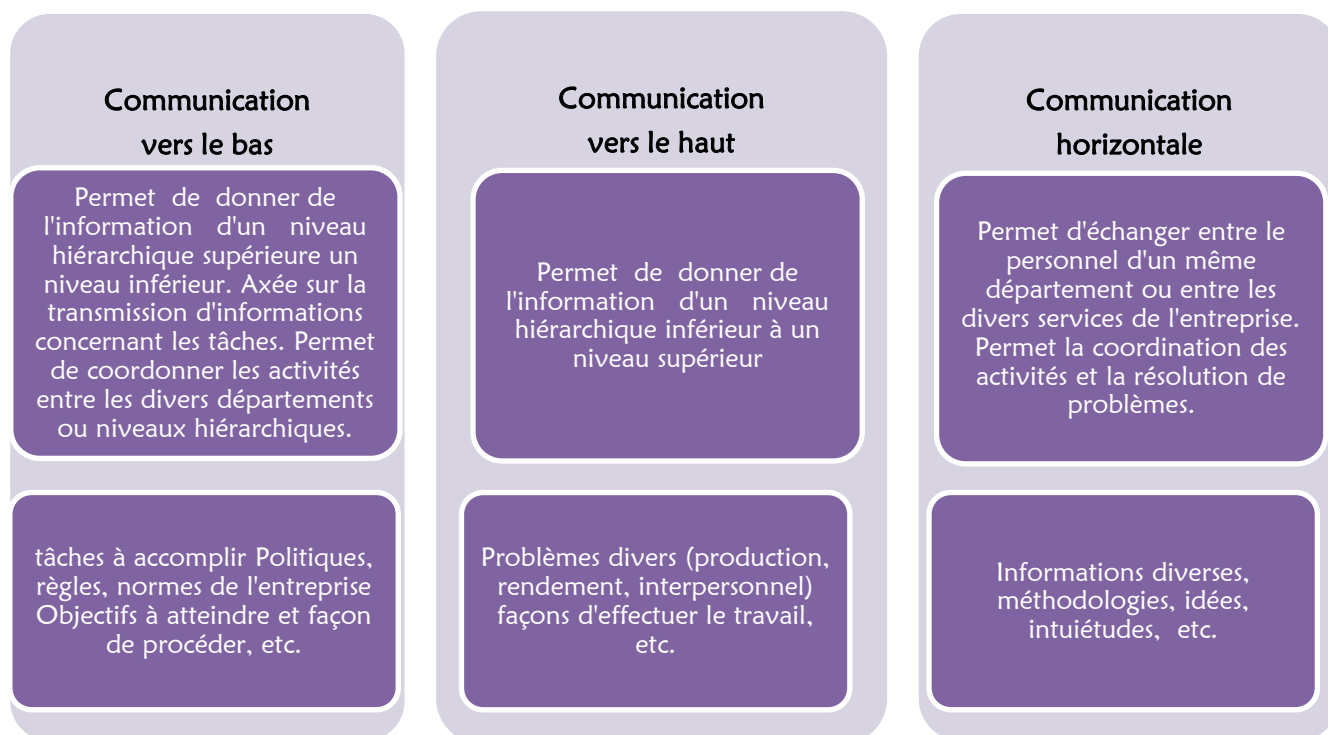
Ce type de communication correspond à tous les réseaux officiels de l'entreprise mis en place pour centraliser les informations (à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation). Les réunions, les entretiens et les manuels de procédés sont tous des exemples de la communication officielle.

### La communication informelle

La communication informelle correspond aux échanges faits dans l'entreprise, mais de façon spontanée et non programmée. Ce type de communication existe dans toute organisation qu'elle soit grande ou petite. Les échanges se font sans tenir compte du statut des membres, mais plutôt des relations interpersonnelles que créent les membres de l'organisation entre eux. Elle a souvent lieu dans les couloirs, cafétéria, etc.

La communication est essentielle. Elle facilite la prise de décision, joue un rôle au niveau de la motivation, favorise le contrôle des objectifs, du rendement, des tâches à effectuer, etc. et permet aux membres de l'organisation d'exprimer leurs idées et émotions.

L'information peut être diffusée dans l'entreprise selon trois modèles de communication.



<sup>3</sup> Adapté de Communication organisationnelle - Socosis-Repentigny - Québec

## Sous-système : Management

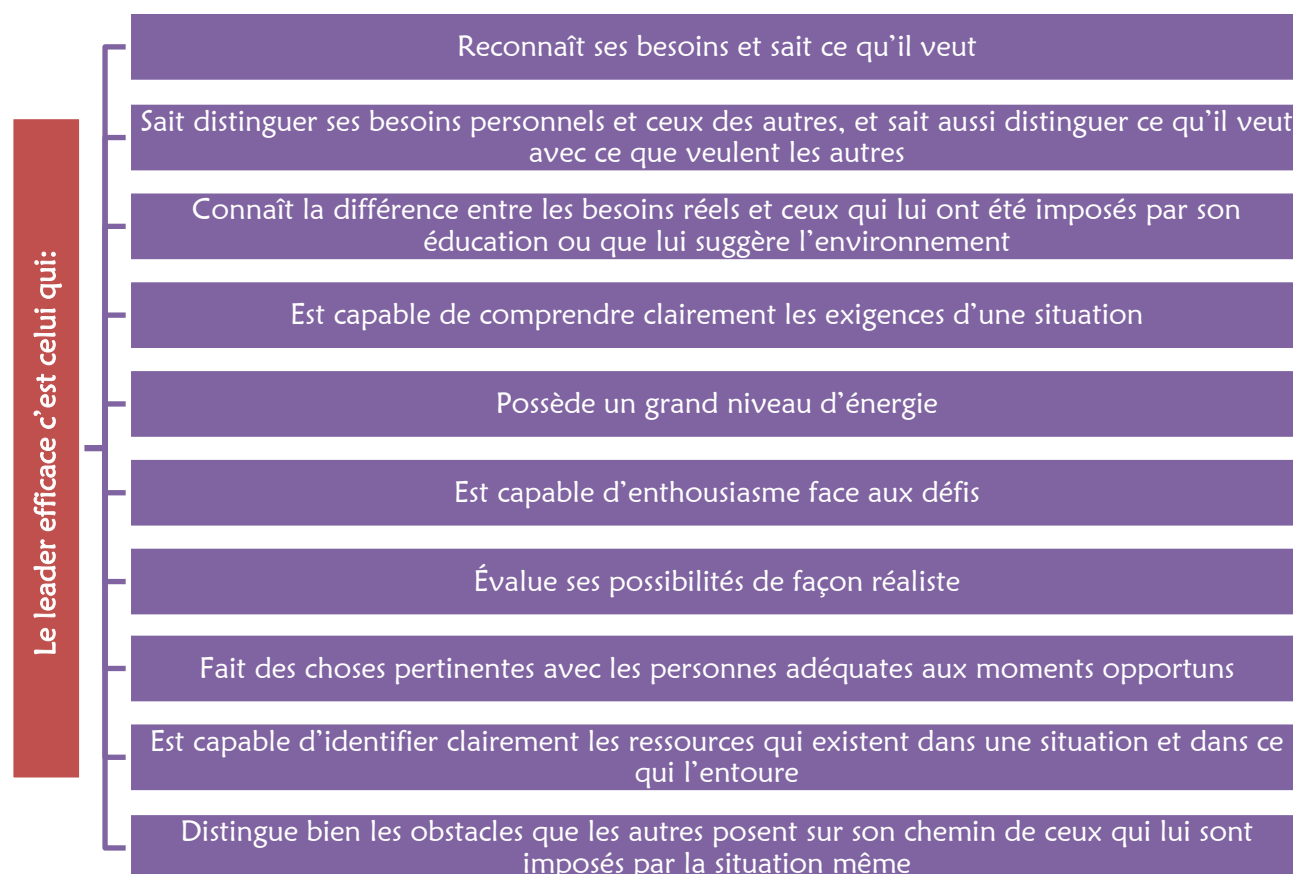
Le management<sup>4</sup> est plus connu comme anglicisme mais en version française serait un dérivé du vieux français « ménagement » qui signifiait avoir la responsabilité de quelque chose dont on n'est pas propriétaire.



Selon Crener et Monteil, « le management est une façon de diriger et de gérer rationnellement une organisation, d'organiser les activités, de fixer des buts et objectifs, de bâtir des stratégies en mobilisant les ressources » ceci « à partir d'une connaissance rigoureuse des faits économiques, sociaux, humains et des opportunités offertes » par son environnement. Autrement dit, il correspond au pilotage de tous les sous-systèmes de l'organisation.

Il est difficile de parler de management sans parler de leadership. Toutefois il est important de souligner que ce ne sont pas des synonymes. Le leadership peut se travailler mais est souvent propre à une personne, peu importe le niveau hiérarchique qu'elle occupe au sein d'une organisation.

### Qu'est ce qui fait qu'un leader soit efficace ?



<sup>4</sup> Adapté de G. Lécrivain – Management des organisations et stratégies

## Le modèle de leadership situationnel

Le but d'un manager est d'atteindre les objectifs institutionnels. Comment influencer sur la conduite du personnel pour accomplir ces objectifs ?

Il y a eu pendant longtemps deux styles qui ont servi pour orienter la conduite de direction: l'autocratique et le démocratique.

Dans les organisations à but non lucratif, il a souvent été pris comme idéal de conduite de direction, le modèle démocratique, celui-ci correspondant plus à ses valeurs philosophiques. Cependant, l'application indiscriminée de ce modèle à toutes les situations n'est pas pertinente et peut mettre en péril l'efficacité de l'organisation.

Les modèles démocratiques et autocratiques se présentaient comme des pôles opposés. Dans le modèle de leadership situationnel ces deux axes sont repris mais s'adapte tant à la personne qu'à la situation.

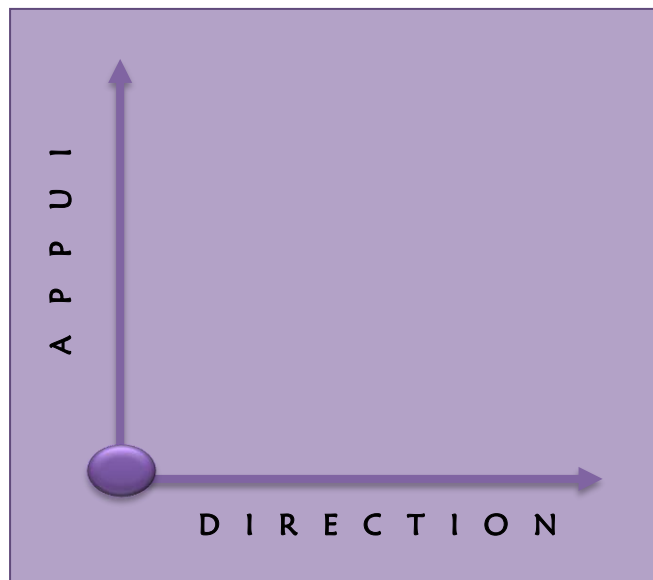
Autrement dit, le leadership situationnel se base sur le fait qu'il y a un style de leadership pour chaque employé dans l'accomplissement d'une tâche spécifique ; c'est-à-dire, le manager doit être capable de cerner les besoins de ses employés et d'adapter son comportement à ses besoins dans des situations particulières.

### Conduite de direction et conduite d'appui

Dans le modèle du leadership organisationnel, il y a deux dimensions dans la conduite du personnel, soit celle-ci s'oriente à diriger la tâche de l'employé, soit elle cherche à lui donner un appui socio-émotionnel.

**Conduite de direction :** le manager établit une communication unilatérale ; explique en détail à l'employé ce qu'il attend de lui, comment il doit réaliser la tâche, qu'est-ce qu'il doit faire, quand, où, etc. Cela implique une supervision du fonctionnement de l'employé dans la réalisation de la tâche.

**Conduite d'appui :** le manager établit une communication bilatérale ; écoute, appuie, motive, facilite l'interaction et donne à l'employé un rôle dans la prise de décisions.



### Les styles de direction

Ces modèles de conduites de direction et d'appui ne constituent pas en soi des styles de direction; au contraire, elles peuvent se situer dans deux axes différents dont la combinaison, à différents niveaux oriente le style à adopter.

**Le style directif (E1) :** le manager détermine les rôles de ses employés et leur dit ce qu'ils doivent faire, quand et comment. Le manager résout seul, prend les décisions et supervise de près la réalisation des tâches.

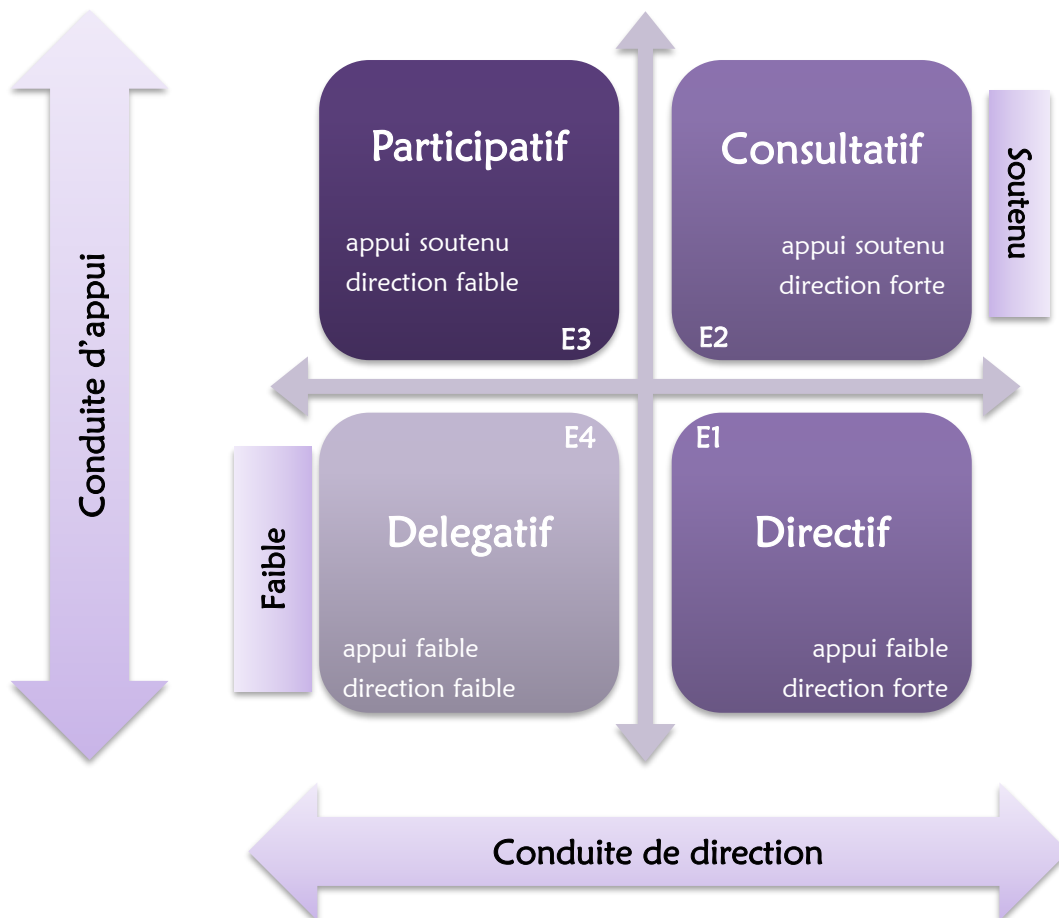
**Le style consultatif (E2) :** le manager donne encore la direction mais incorpore la communication bilatérale avec ses employés ; écoute leurs sentiments et suggestions en augmentant l'appui mais maintient la prise de décision

**Le style participatif (E3) :** Implique un changement significatif dans les résolutions de problèmes et prise de décisions, lesquelles sont partagées entre le manager et l'employé ; la communication bilatérale augmente ; le leader écoute attentivement et aide à résoudre les problèmes. Ce comportement s'applique quand l'employé a l'habileté et les connaissances pour réaliser une tâche précise.

**Le style "déléгатif" (E4) :** le manager discute le problème avec l'employé et lui délègue la prise de décisions, ainsi que la réalisation de la solution. L'employé est celui qui contrôle le comment doit se réaliser la tâche en prenant le contrôle.

Ce comportement est possible car l'employée a la capacité et la confiance en lui nécessaire pour assumer la responsabilité de ses propres actions.

Il n'y a pas un style déterminé qui favorise la productivité, c'est-à-dire, on ne peut pas parler d'un style idéal de leadership. Le manager doit être capable d'adopter le style le plus pertinent à chaque situation, sans perdre de vue l'atteinte des objectifs.





## Sous-Système : Psychosocial

Ce sous-système s'intéresse essentiellement aux phénomènes humains dans l'organisation: le climat organisationnel, l'ambiance, la motivation et la mobilisation en terme de leadership, la gestion des conflits, etc..

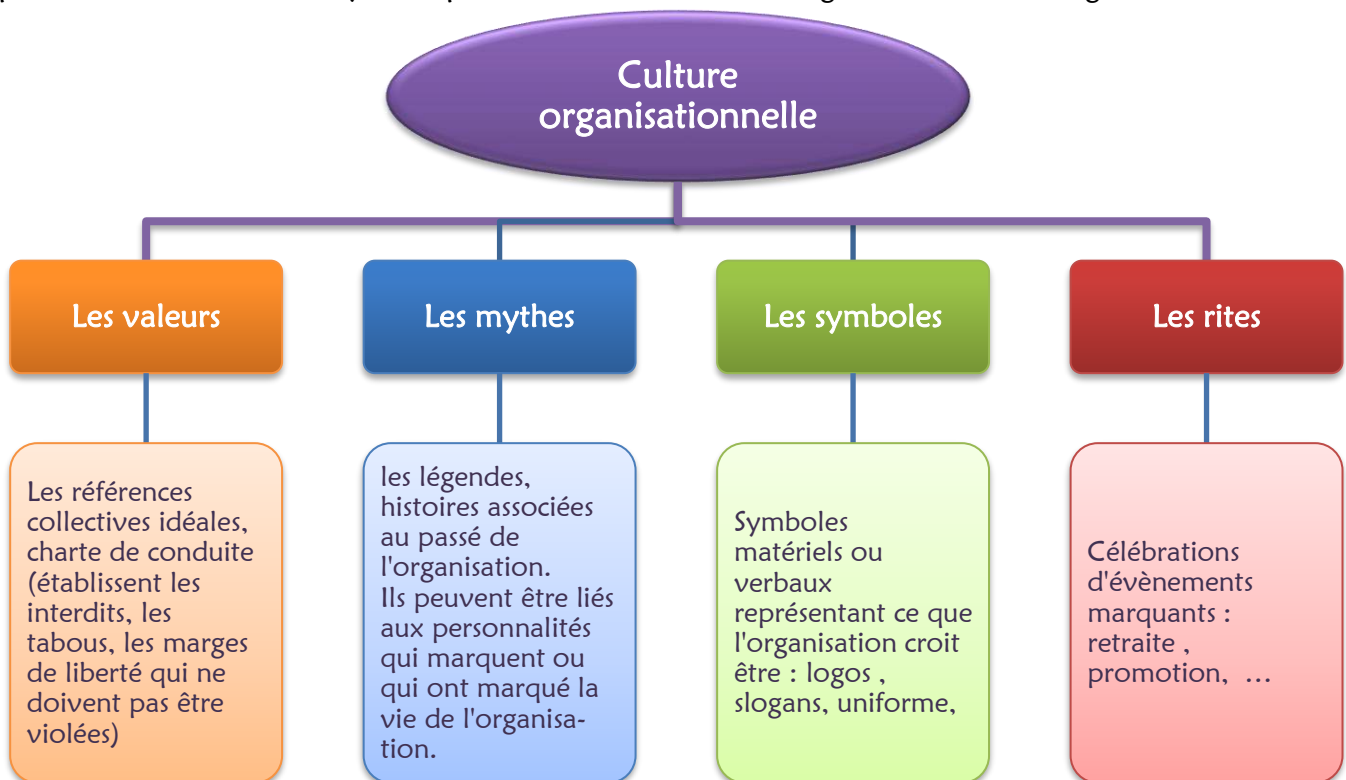


L'organisation peut être considérée comme un système social dans lequel les membres interagissent selon des enjeux divers et des jeux de pouvoirs. Comme tout système, il est changeant et dépend principalement des individus dont les attitudes et comportements sont influencés par plusieurs facteurs:

- la personnalité de ses membres,
- la satisfaction de leur besoins (différents pour chaque personne),
- la culture organisationnelle (un certain nombre de valeurs autour desquelles on cherche à obtenir l'adhésion de tous les membres),
- les relations de pouvoir (tout le monde a la possibilité d'influencer le comportement de l'autre),
- Le développement des compétences,
- La reconnaissance (des supérieurs, des collègues et entourage),
- L'intérêt à la tâche (qui varie avec le temps),
- Les perceptions individuelles et groupales.

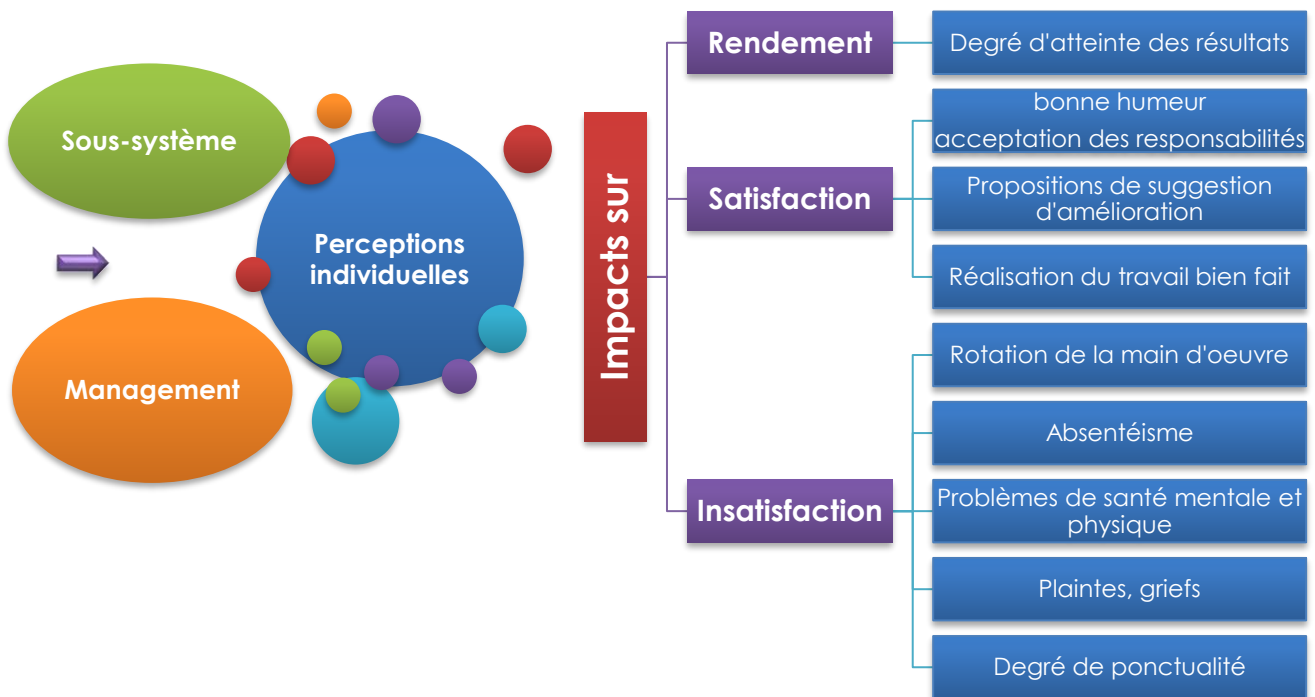
## La culture organisationnelle

C'est l'ensemble des signes caractéristiques qui distinguent une organisation des autres. Chacune a sa personnalité, possède une identité et une image propres. C'est un ensemble de valeurs, croyances et normes de comportement évidentes pour et partagées par les membres de l'organisation, qui se manifestent par des productions matérielles et symboliques et construites tout au long de l'histoire de l'organisation.

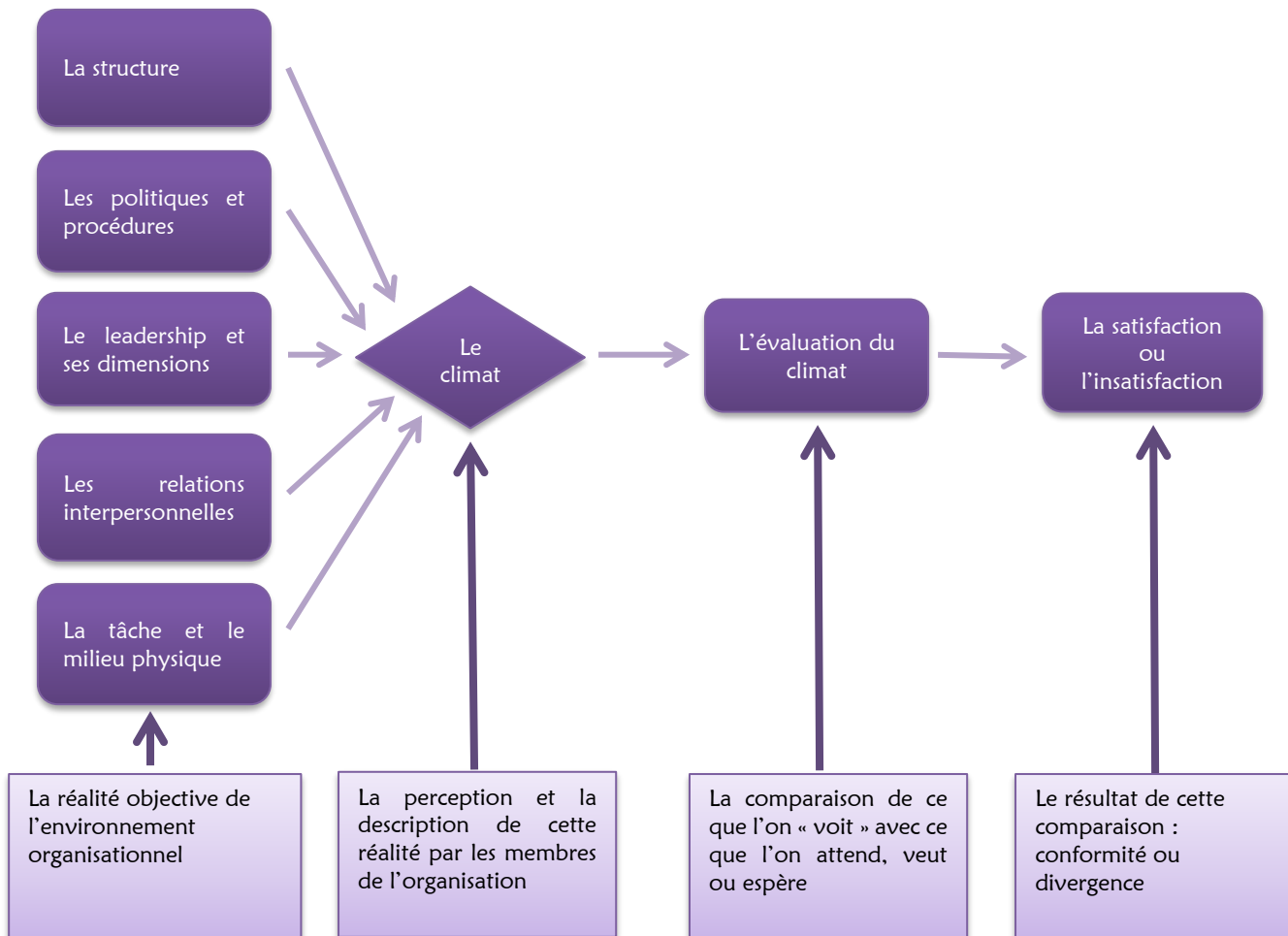


## Le climat organisationnel

C'est l'ensemble des caractéristiques de l'organisation telles que perçues par les membres de l'organisation et qui servent à lui donner une certaine personnalité tout en influençant les comportements et attitudes des membres, au même titre que les membres sont facteurs d'influence sur le climat.



## Relations entre « la réalité », « le climat » et « la satisfaction »<sup>5</sup>



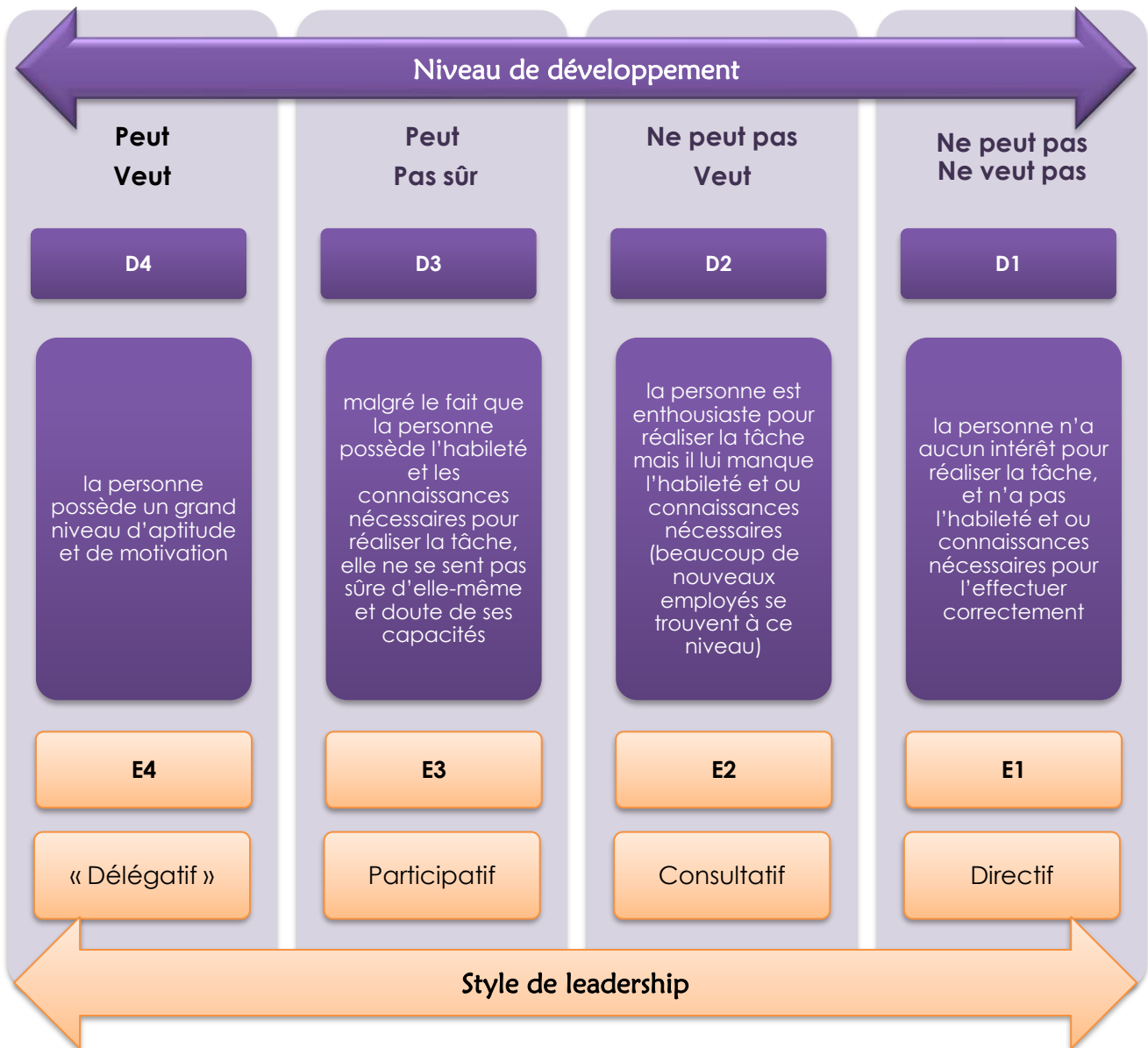
### Niveau de développement

Selon la théorie du leadership situationnel, c'est le niveau de développement, soit la **capacité** et le **désir** d'un membre de l'organisation pour réaliser une tâche précise qui détermine le comportement du manager.

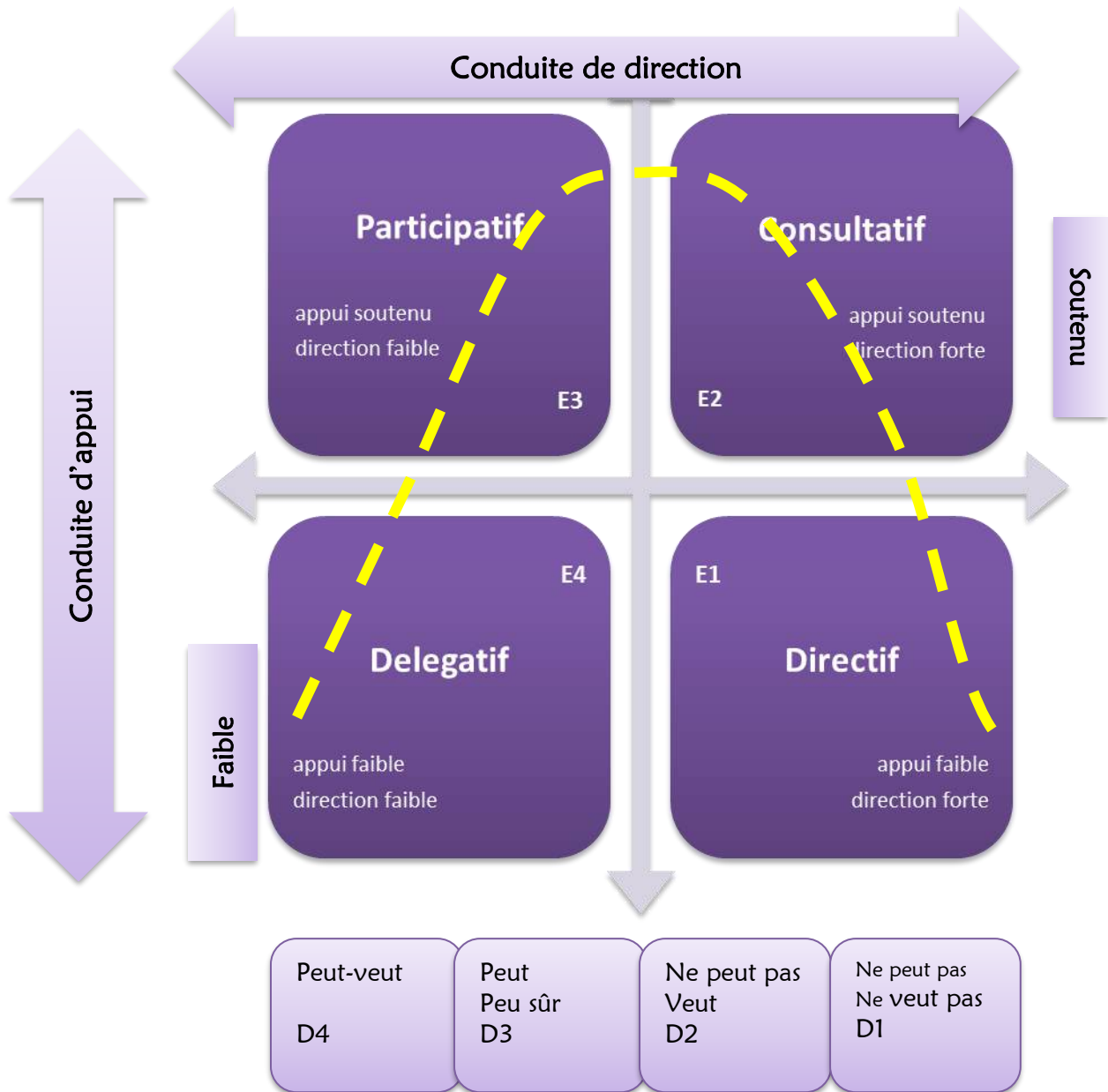
Le niveau de développement se mesure en fonction de deux grands facteurs, le **pouvoir** et le **désir**.

- L'employé **peut-il** réaliser le travail qu'on lui demande ?  
Il s'agit ici de la mesure de connaissances, capacités ou aptitudes pertinentes pour la réalisation d'une tâche (tout en sachant que ce facteur peut varier considérablement d'une tâche à l'autre).
- L'employé **désire-t-il** réaliser le travail qu'on lui demande ?  
Il s'agit de la motivation et de l'intérêt pour le travail, ainsi que de la confiance que l'employé a en lui-même pour travailler sans aide (il s'agit toujours d'une tâche spécifique, la motivation peut être très grande pour une partie du travail et faible pour une autre).

<sup>5</sup> Bergeron, J.L. « Le climat organisationnel et la satisfaction au travail dans un bureau régional du ministère de Transports. Non publié. Université de Sherbrooke, 1976



Le tableau ci-dessous permet de visualiser comment à chaque niveau de développement correspond un niveau de leadership, et que, celui-ci est évolutif.



Le niveau de développement est un processus qui peut durer des semaines voire des mois et des années, l'évolution est progressive du niveau D1 au niveau D4, celui-ci étant le but à atteindre par tous les membres, dans tous les aspects du travail.

Ce n'est pas seulement du point de vue de l'employé que ce niveau est souhaité sinon aussi du point de vue du manager. A ce niveau, l'employé démontre qu'il est compétent et ne nécessite pas d'instruction. Sa motivation provient de lui-même et n'a besoin ni des compliments ni de stimulation de la part de son supérieur.

Il peut être parfois difficile pour un manager de passer d'un style de leadership E3 à E4 surtout si celui-ci à une tendance naturelle à trop vouloir garder le pouvoir. Cependant si le manager continue à développer un style de leadership participatif, il ne permettra jamais à son employé d'atteindre un bon développement personnel et risque de le démotiver. Le niveau 4 exige que les conditions suivantes existent :

Responsabilités	Elles doivent être établies clairement et chaque membre doit les connaître.
Normes	Les règles devront être claires de façon à ce que chacun connaisse ses objectifs
Réponses	Il doit y avoir un système qui permette tant à l'employé qu'au manager de savoir qu'elle est la réponse à ses efforts et le maintenir informé de son niveau de rendement
Conséquences	Le « rendement » doit être pris dans tous les sens. Il doit être reconnu s'il est élevé et améliorer s'il est bas.

La motivation des personnes pour réaliser une tâche peut varier avec le temps, le type de tâche et l'ambiance. Cependant, les habiletés pour réaliser une tâche peuvent se perdre bien, que plus difficilement que la motivation.

En ayant pour supposition qu'une tâche soit intéressante par elle-même, les facteurs suivants peuvent influencer le degré de motivation:

La variété d'habiletés	Plus le nombre d'habiletés est nécessaire pour la réalisation d'une tâche, plus grande sera la motivation
Le sens	Plus la tâche aura de sens aux yeux de la personne, plus grande sera la motivation
Le degré d'intégration	Plus le travail à effectuer constitue une tâche clairement identifiable comme partie d'un tout, et que la personne se sente sûre pour la réaliser, plus grande sera la motivation
Le degré d'autonomie	Plus grande sera l'autonomie de l'employé pour déterminer ce qu'il doit faire, comment le faire, quand, où, avec qui, etc. plus grande sera la motivation
Le degré de réponses	Plus la personne peut, par elle-même, se rendre compte des résultats de son travail plus sa motivation sera grande.

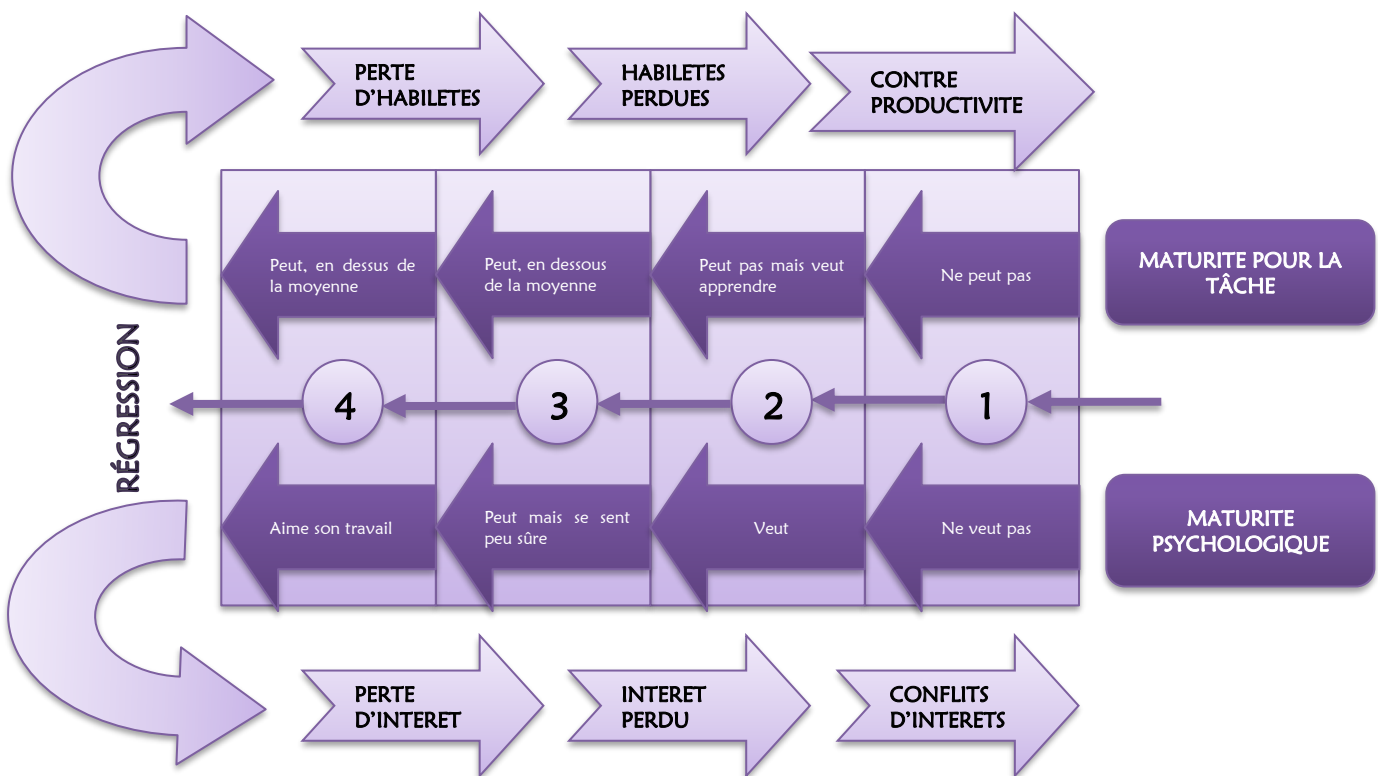
Il se peut et cela arrive souvent, que l'efficacité d'un employé diminue pour diverses raisons (problèmes familiaux, changement dans la routine du travail, nouvelles technologies, etc.), le manager doit ajuster son comportement au niveau de développement de la personne.

Par exemple :

Un employé travaille bien et une crise familiale affecte tout d'un coup son efficacité dans le travail, le plus approprié serait que le manager augmente tant sa conduite de direction que celle d'appui jusqu'à ce que l'employé retrouve son équilibre.

Si un employé de haut niveau de compétence et motivation (D4) est promu à un poste supérieur, ses nouvelles fonctions exigent de lui l'acquisition de nouvelles connaissances, le style de leadership devra s'adapter soit de E4 à E3 jusqu'à ce que l'employé se sente à l'aise dans son nouveau poste.

### Cycle de développement et régression



Le manager efficace devrait connaître suffisamment son personnel pour être flexible dans sa gestion en accord avec les exigences de l'organisation.

Dans la répartition des tâches et responsabilités à des groupes ou à des personnes, il est important qu'il prenne en compte le niveau de développement de la personne et sa motivation.

Il devra adopter un comportement différent avec les personnes à niveau individuel du fait que celles-ci se situent à différents stades de développement.

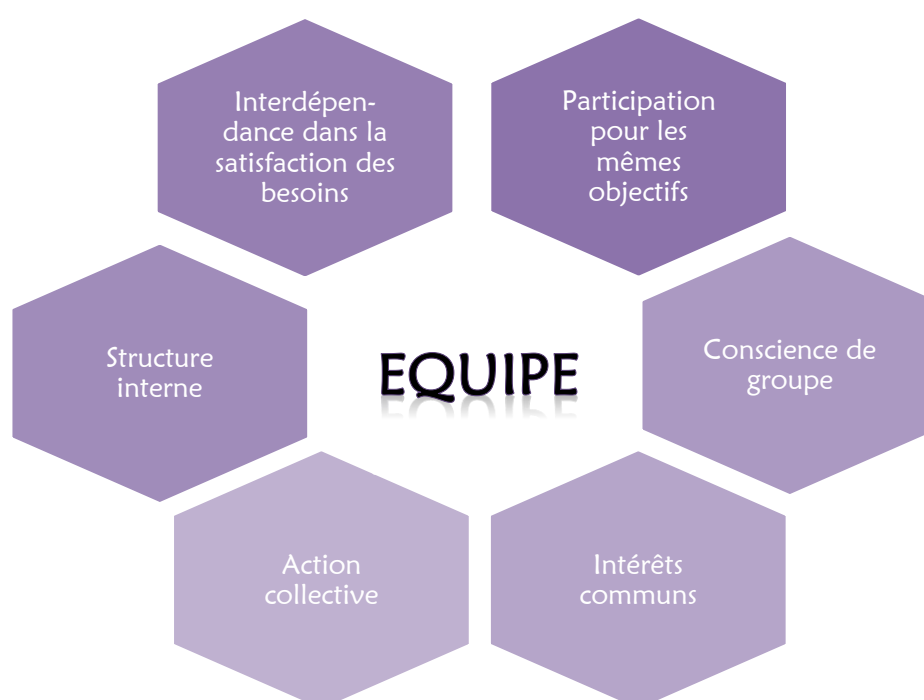
Pour les uns, il peut être pertinent une mise à jour ou acquisitions de nouvelles compétences et pour d'autres, une redéfinition d'objectifs ou encore un changement de poste voir une promotion.

## L'équipe de travail

On peut définir un groupe de travail comme celui dans lequel tous les membres interagissent de façon directe et sont conscients de l'existence du groupe et de leur appartenance à celui-ci. Le simple fait que les personnes se trouvent ensemble dans un même lieu n'est pas suffisant pour caractériser un groupe. Ce n'est pas non plus suffisant qu'elles aient un objectif commun.

Un groupe sera défini comme une pluralité d'individus qui sont en contact les uns avec les autres, qui tiennent compte de l'existence des uns et des autres et qui ont consciences de certains éléments communs d'importance.

Les caractéristiques du groupe, comme la dynamique de groupe les définis, sont les suivantes :



Une des alternatives utilisées pour atteindre plus d'efficacité dans le travail institutionnel est le travail en équipe. Cela permet de combiner de façon adéquate les formations, habiletés et aptitudes de chacun des intégrants du groupe, qui poursuivent des objectifs communs.

Il faut profiter des potentialités de chaque individu, groupe ou communauté pour atteindre les buts recherchés. Le travail en équipe s'applique à toutes les activités qui intègrent plus d'une personne, que ce soit un groupe de base ou à l'intérieur de l'organisation.

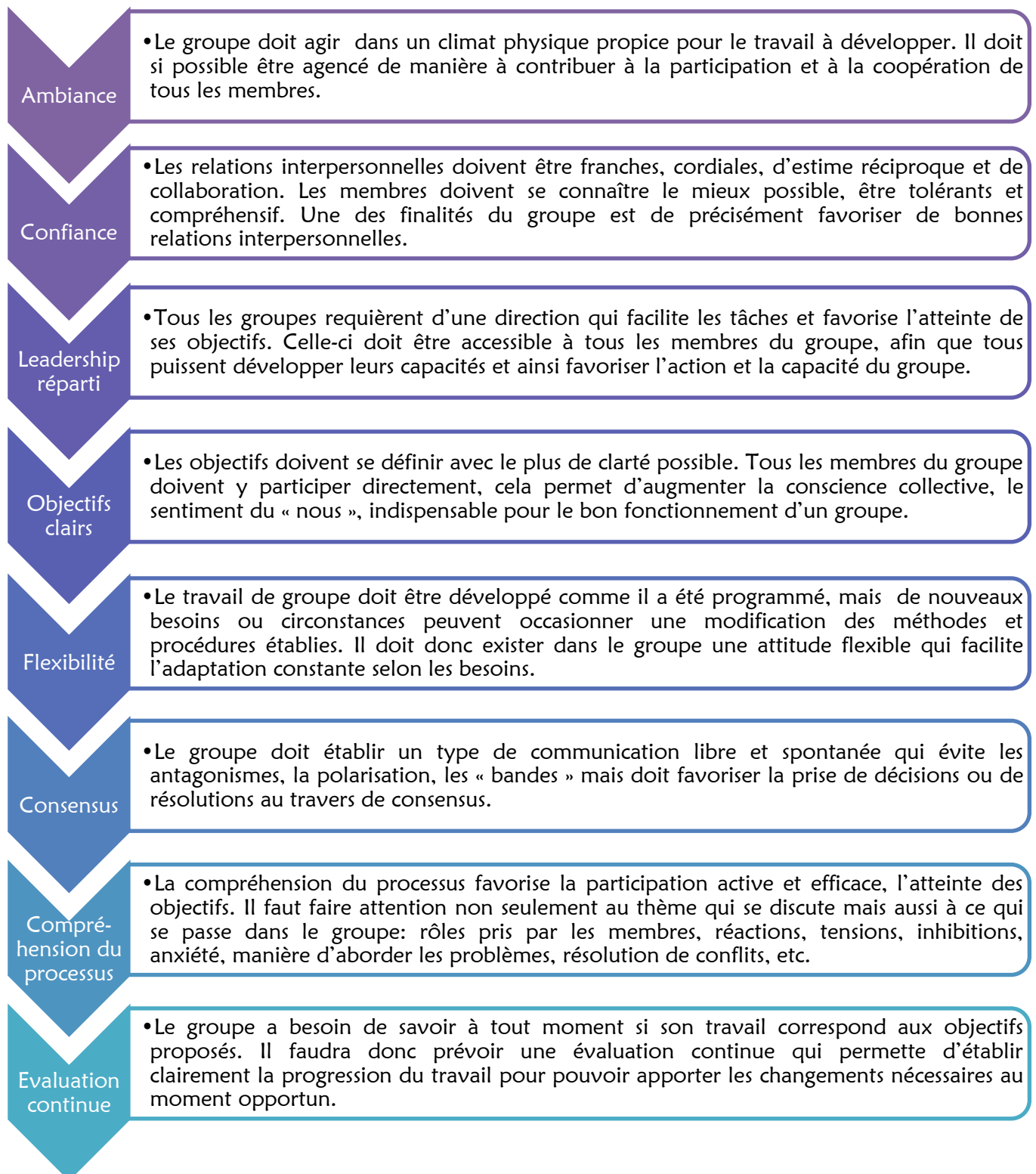
A travers le travail en équipe, il se crée les conditions nécessaires pour que le groupe ait la capacité de discuter, réfléchir et participer pour créer quelque chose en commun.

Pour travailler en équipe, il est nécessaire de reconnaître le pluralisme culturel, l'autonomie de chacun des participants, le respect des idées, opinions et valeurs.

La recherche du consensus et la référence permanente de situations réellement vécues, permet de transformer les erreurs en expériences pour des actions plus pertinentes et ne pas répéter les échecs.



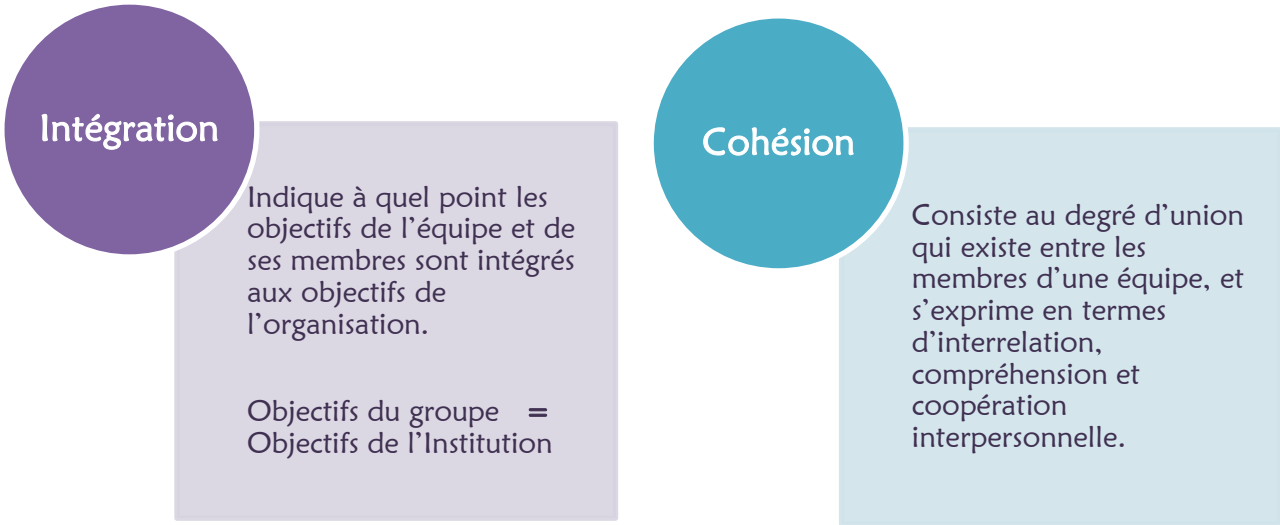
## Principes de base de l'action de groupe



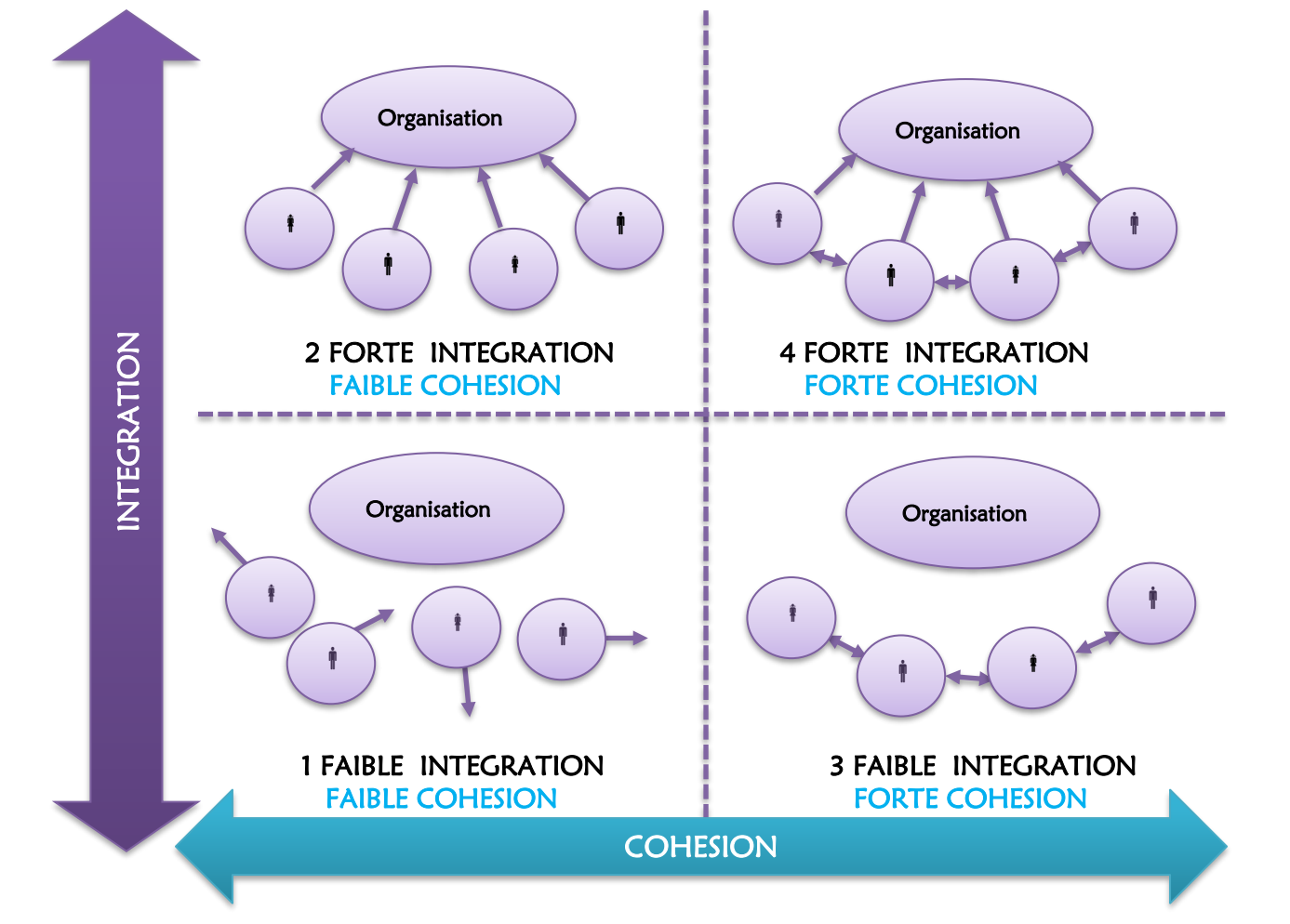
Ces principes constituent d'une certaine façon un des buts du groupe qui est celui de réaliser une action positive de la façon la plus appropriée. Par conséquent, ces principes ne peuvent pas s'appliquer rigoureusement dès la première réunion. La maturité du groupe s'obtiendra progressivement au fur et à mesure que ces principes entreront en vigueur.

### Cohésion et intégration de l'équipe

Cette matrice d'analyse nous permet d'évaluer l'équipe en considérant les deux facteurs suivants :



Ces deux conditions une fois combinée donnent comme résultats 4 situations possibles :



La cohésion est le résultat d'expériences positives fréquentes dans le groupe. Les équipes sportives, par exemple, savent qu'elles doivent se réunir souvent afin que ses membres se rencontrent comme groupe et créent «l'esprit d'équipe ».

Dans une organisation, cet esprit se crée au travers des réunions, des rencontres entre autres. Ce ne sont pas des recettes infaillibles pour obtenir une cohésion forte, mais jamais il y aura cohésion si le groupe n'a pas l'occasion de se réunir.

L'intégration est le fruit de références et discussions fréquentes au sujet des objectifs du groupe et de l'organisation. Les membres de l'équipe doivent disposer de beaucoup d'opportunités pour se rendre compte que la réalisation des objectifs de l'organisation et de leurs propres objectifs va de pair et peuvent se renforcer mutuellement. L'unique forme d'arriver à cela, c'est de parler souvent des objectifs et de permettre la participation de l'équipe à la définition des objectifs. **L'engagement surgit de la participation.**

Par conséquent, le secret pour renforcer à la fois la cohésion et l'intégration est de se réunir fréquemment pour fixer les objectifs de l'équipe et évaluer le travail en équipe. Et surtout, ne pas oublier de fêter les réussites importantes.

**Le sous-système : Technologie**



Ce sous-système comprend les moyens placés à la disposition de l'organisation et nécessaires à la réalisation de ses activités.

Il comprend la gestion de toutes les ressources de l'organisation, dont les principales sont les ressources :

- Financière { • cash mobilisable ou avoirs financiers divers (fonds, participations, des frais d'adhésion, des subventions, des ventes (articles ou services ou sous forme de produits d'activités génératrices de revnues, etc.)
- Matérielle { • équipement, bâtiments, stocks
- Technologique { • réseau, information stratégique, mémoire institutionnelle, l'ensemble des connaissances, habilités et méthodes
- Humaine { • toutes personnes (ainsi que leurs qualifications et capacités) qui collaborent avec l'organisation

## Le Diagnostic de développement institutionnel<sup>6</sup>

Le diagnostic de développement institutionnel est un processus méthodologique visant à établir une analyse détaillée d'une institution. Il permet de mieux comprendre la complexité d'une structure tout en mettant en exergue les facteurs problématiques, qu'ils soient structurels ou conjoncturels.

### Le DDIP

Nous vous proposons un DDIP à savoir un diagnostic de développement institutionnel participatif.

Dans ce sens, nous envisageons la participation comme un processus consistant à restituer aux populations un pouvoir d'initiatives et de décisions dans la définition et la mise en œuvre des actions et programmes qui concernent leur propre avenir. Ceci est donc aussi important dans leur organisation.

Cela suppose un changement de regard. Une intervention n'est en effet participative que si elle résulte de compromis, explicites et négociés, entre les différents acteurs.

### Les facteurs favorables au développement d'un DDIP :

- Existence d'un espace d'initiative (législation et réglementation souples en matières d'association, espace d'initiative économique, reconnaissance de la diversité des formes d'organisation sociale et de leur contenu culturel)
- Existence d'enjeux techniques, sociaux et économiques importants et perçus comme tels par les intéressés (objectifs réellement mobilisateurs et partagés par le grand nombre)
- Présence de leaders et volonté de leur part d'animer les dynamiques amorcées tout en acceptant de décentraliser les responsabilités, à favoriser le partage des tâches.
- Utilisation de stimulations extérieures notamment l'accès à l'information des acteurs et à leur formation, soutiens matériels, financiers.....

### Obstacles externes et internes :

#### Obstacles extérieurs :

- Environnement socio politique peu ouvert aux initiatives des acteurs et/ou d'un contexte économique peu incitatif.

#### Obstacles internes :

- Participation interne freinée par l'organisation sociale préexistante et/ou la culture
- Accès réduit à l'information, à la formation
- Affaiblissement des de références sociales et culturelles

Attention, car si le mot participation est souvent avancé, la participation réelle se rencontre peu. Plusieurs niveaux de participation se rencontrent.

<sup>6</sup> Il sera dénommé DDI dans les développements ultérieurs

Typologie	Explications
1. Participation passive	Les acteurs-trices participent en étant informés sur ce qui est arrivé ou va arriver.
2. Participation par la fourniture d'informations	Les acteurs-trices participent en fournissant des réponses à des questions posées.
3. Participation par consultation	Les acteurs-trices participent en étant consultés, et les agents extérieurs écoutent leurs opinions. Ces dernières peuvent modifier la définition des problèmes et les solutions proposées; mais cette opération reste l'apanage des agents extérieurs. Les acteurs-trices ne participent donc pas aux prises de décisions.
4. Participation liée à des avantages matériels	Les acteurs-trices participent en fournissant des ressources, par exemple du travail, en échange de nourriture, d'argent ou autres mesures incitatives matérielles. Cela est souvent considéré comme de la participation. Cependant, les acteurs-trices ne participent pas aux décisions.
5. Participation fonctionnelle	Les acteurs-trices participent en fonction d'activités prédéterminées et après que les stratégies des projets ainsi que leur planification aient été décidées.
6. Participation interactive	Les acteurs-trices participent au diagnostic des situations aboutissant à des plans d'actions et la formation ou le renforcement de groupements d'intérêts. Ces groupes s'approprient les décisions locales, en vue d'une pérennisation des activités et/ou structures mises en place.
7. Auto-mobilisation / Participation active	Les acteurs-trices participent en prenant des initiatives indépendamment de structures extérieures ou agents extérieurs.
Recherche action participative : les acteurs-trices prend en main son propre destin	Les acteurs-trices s'organisent elles-mêmes, s'occupe de leurs propres besoins, planifient des solutions pour leurs problèmes et assument des responsabilités dans les processus de développement

Nous privilégierons ici le niveau maximum de participation, afin que les personnes qui pratiquent un DDI soient aussi parties prenantes du PDI<sup>7</sup>.

### Facteurs à prendre en compte et grands principes d'action pour l'élaboration d'un programme participatif

- Présence d'acteurs multiples, représentativité des membres de l'organisation
- L'interdépendance des acteurs et des niveaux
- La nécessaire flexibilité
- Le temps nécessaire

**Attention aux marginalisations et exclusions, ou à leur renforcement si sont déjà existantes au sein de l'organisation**

<sup>7</sup> Plan de développement institutionnel (ou organisationnel)

## Principales difficultés rencontrées

Le processus classique d'une démarche participative peut devenir "pervers" au fur et à mesure qu'il avance dans les phases de son processus, en introduisant, à chaque étape des "petites sélections" qui aboutissent à des déviations par rapport à la participation, et l'implication de certains à ce processus, est susceptible de renforcer la stratification sociale préexistante au sein de l'organisation.

Il en découle la nécessité de s'adapter en permanence, de chercher sans cesse des réponses à des questions nouvelles.

Cela est inévitable car la complexité de la réalité sociale et économique, la multiplicité des variables externes et internes qui influent sur un processus de changement ne peuvent être prise en compte dès le départ de façon exhaustive. Elles se révèlent au fur et à mesure, dans une configuration toujours particulière, qui résulte de l'interaction entre la société locale, son environnement (et les variations qui l'affectent) et les propositions dont est porteuse l'intervention dans l'organisation.

L'important, c'est donc la capacité des acteurs concernés de constater les difficultés rencontrées, de les prendre en compte et de les analyser, de formuler des réponses qui permettront de continuer à progresser jusqu'à la difficulté suivante. Cela suppose des mécanismes de suivi, d'évaluation, d'arbitrage qui permettent la concertation entre les différents acteurs concernés.

Dans les sociétés fortement hiérarchisées, on note fréquemment un accès inégal aux ressources naturelles selon les catégories sociales, (les femmes, les jeunes, les migrants sont souvent défavorisés) et la marginalisation de certains groupes dans la prise de décision qu'elle concerne la gestion des ressources naturelles, les choix d'investissement ou de production, etc...

Du point de vue des intervenants extérieurs, l'existence d'une organisation sociale encore forte a l'avantage d'une identification facile de l'interlocuteur. En revanche, et souvent involontairement, l'intervention peut renforcer le pouvoir des catégories dominantes en leur fournissant des moyens nouveaux pour asseoir ou restaurer leur autorité

Dans certaines sociétés dont la structure sociale a été fragilisée par des expériences passées, on assiste à un affaiblissement des règles qui régissent l'accès aux ressources naturelles et leur gestion, l'accès aux moyens de production, les relations interpersonnelles, etc...

Cette décomposition sociale engendre des comportements divers. Il est indéniable que ces comportements, même s'ils résultent d'une dégradation des conditions de vie liée en grande partie à des facteurs externes, rendent difficiles la recherche des intérêts communs, l'élaboration d'objectifs mobilisateurs pour le plus grand nombre, la construction d'un projet de développement à moyen terme sans lequel les mesures relatives à la protection de l'environnement restent d'effet très limité.

Il ne s'agit pas pour les sociétés de renoncer à leur tradition historique, sociale, culturelle, affective car elle peut devenir le ressort de l'action de développement et garantir son appropriation.

Il s'agit pour les sociétés locales de réinterroger leur passé et de réexaminer certaines règles et formes d'organisation dont le caractère obsolète (pour relever les nouveaux défis) peut se transformer parfois en frein. Ce n'est pas là une tâche aisée, d'autant que certains clivages sociaux sont parfois accrus par la vie politique.

Dans toute la démarche, il est important de prendre en compte simultanément la durabilité écologique, technique, économique et institutionnelle ainsi que l'approche genre.

La durabilité écologique existe quand les modes de mise en valeur des ressources naturelles permettent la conservation du potentiel existant, sa régénération voire son amélioration.

La durabilité technique existe quand deux conditions sont remplies:

- quand les techniques utilisées (anciennes et nouvelles) sont adaptées aux besoins et aux conditions économiques et sociales des populations locales
- quand les techniques sont réellement appropriées par les utilisateurs (elles intègrent alors le patrimoine technique et sont par exemple transmises par les aînés aux cadets) et quand elles sont maîtrisées par eux

La durabilité économique probable si:

- les conditions de la reproduction et de l'élargissement d'une activité semblent avoir été créées
- les changements techniques, organisationnels, les choix d'intensification et/ou de diversification des productions faits par les producteurs permettent de sécuriser la couverture des besoins vivriers et du revenu monétaire, s'ils les mettent à l'abri de différentes formes de décapitalisation ou bien sûr s'ils permettent une accumulation, même modeste.

La durabilité sociale suppose que les actions de développement permettent (ou accélèrent) une recomposition sociale qui intègre l'héritage historique, social et culturel. Il ne s'agit pas de retour à un ordre ancien, mais de l'élaboration, par la société locale, de règles nouvelles nécessaires pour répondre aux défis auxquels elle est confrontée et qui se situent dans la continuité historique et socio-culturelle

La durabilité institutionnelle suppose l'adaptation d'institutions existantes ou la création de nouvelles institutions (à l'échelon villageois, local et provincial) qui puissent garantir (en termes par exemple juridiques) les acquis obtenus à la faveur des projets dans les domaines par exemple de la concertation entre acteurs de développement, du contrôle

**La durabilité est dynamique.** Elle résulte d'un ensemble de capacités (écologiques, techniques, économiques, socio-culturelles et politiques) permettant aux intéressés de s'adapter à de nouvelles contraintes et se donner de nouvelles perspectives en conservant leur autonomie, leur identité et leur efficacité. Elle reste tributaire de changements extérieurs non maîtrisables, qu'ils soient d'ordre naturel, économique ou politique

De façon générale, les indicateurs doivent permettre d'évaluer si le projet permet d'accroître les capacités (en termes de connaissances, de compétences..) de la population locale pour agir, s'adapter aux contraintes, valoriser ses atouts sans diminuer son potentiel d'adaptation aux évolutions futures.

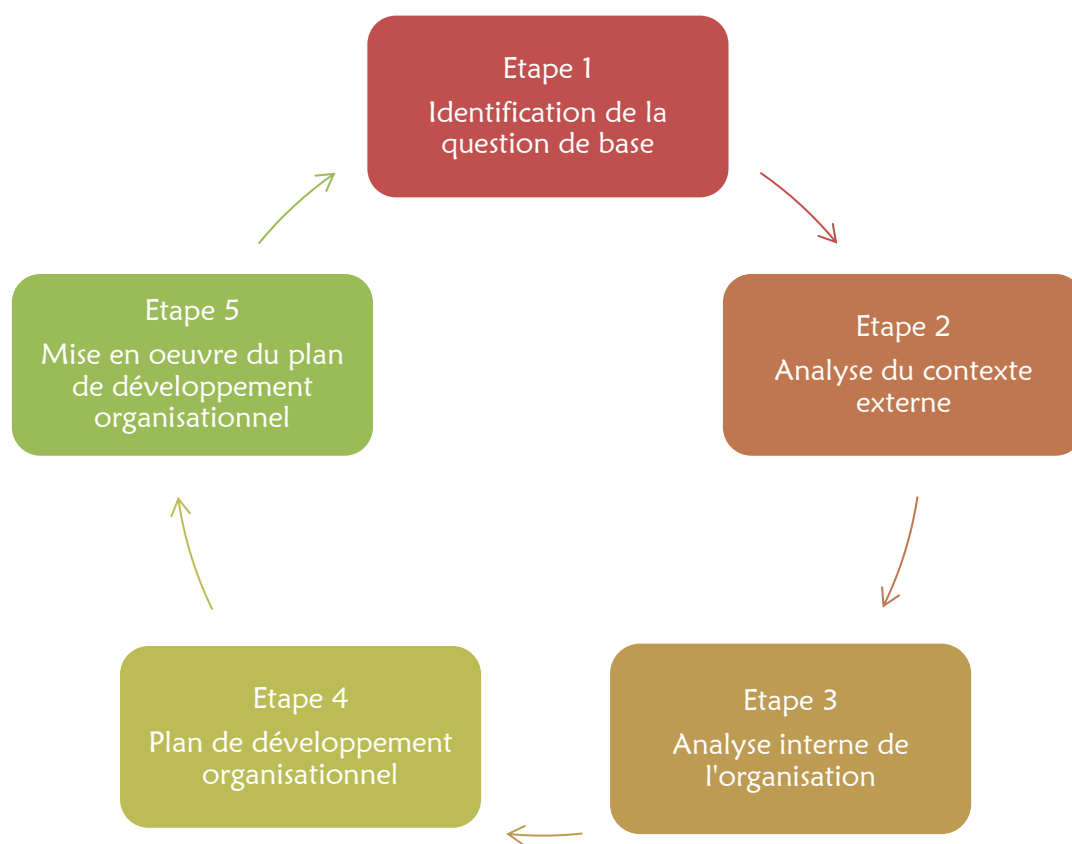
Un DDIP veillera par conséquent à ce que la participation soit effective tout au long du processus, associant le plus possible d'acteurs, membres de l'organisation, de la direction à la base, des postes stratégiques aux postes opérationnels, des professionnels aux amateurs, des salariés aux bénévoles.

## Présentation des étapes du DDI

Il existe 5 étapes dans un DDI.

Dans la littérature courante, vous trouverez la présentation des cinq étapes comme suit :

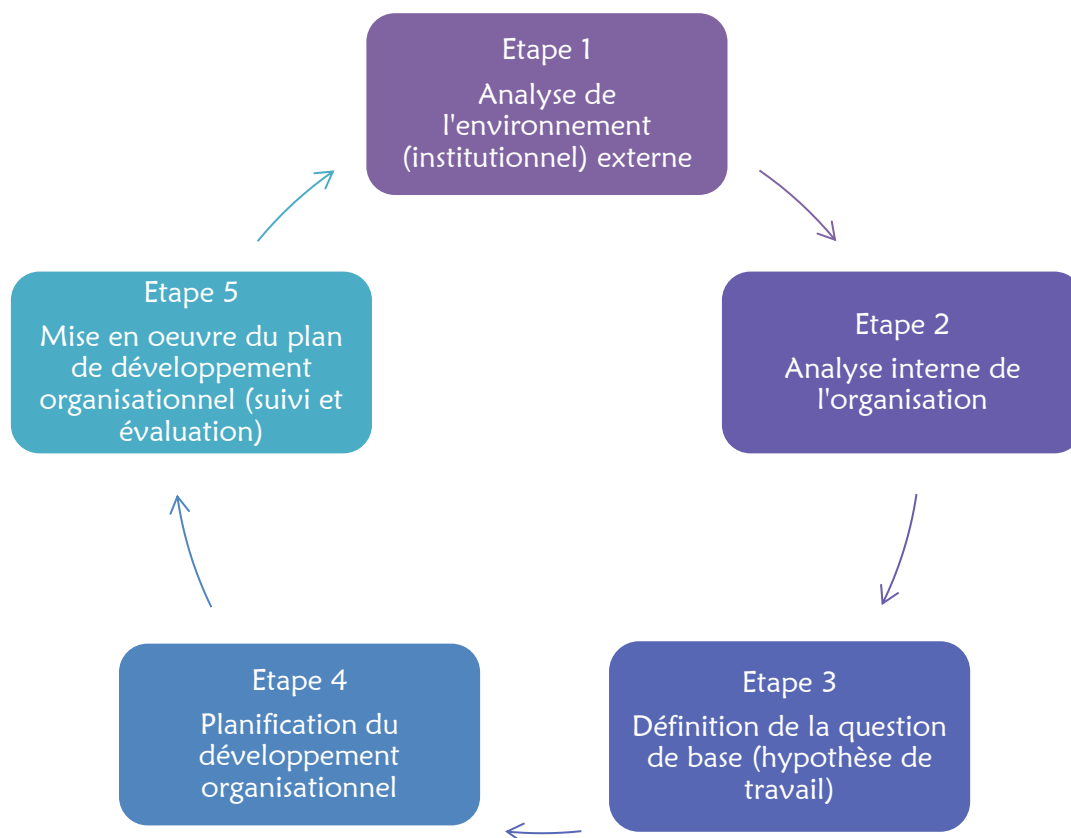
- 1) Analyse institutionnelle préliminaire pour identifier la Question de Base (hypothèse de travail)
- 2) Analyse de l'environnement (institutionnel) externe
- 3) Analyse interne de l'organisation
- 4) Planification du développement organisationnel
- 5) Mise en œuvre du plan de développement organisationnel (suivi et évaluation)



Pour autant, dans le sens de privilégier constamment une **approche participative** avec tous et toutes, ou tout au moins la plupart des acteurs concernés, nous vous proposons une autre organisation des étapes :

- 1) Analyse de l'environnement (institutionnel) externe
- 2) Analyse interne de l'organisation
- 3) Définition de la Question de Base (hypothèse de travail)
- 4) Planification du développement organisationnel
- 5) Mise en œuvre du plan de développement organisationnel (suivi et évaluation)





Dans cette optique, il s'agit en effet de postuler que le diagnostic n'est pas fait par un ou plusieurs experts extérieurs mais **par les personnes travaillant pour l'organisation**, voire même les personnes qui interagissent avec elles, qu'elles soient bailleurs de fonds, bénéficiaires ou autre.

Cette posture basée sur une démarche participative prône que **le DDI est un processus constitutif du PDI**. Autrement dit, on part ici du principe que les participants-es au DDI, en analysant leur structure, vont **construire un langage commun et identifier collectivement des possibles solutions aux problèmes** qu'ils identifieront tout au long de la démarche.

Au gain de temps présumé, s'ajoute indéniablement **une appropriation du processus** qui se base sur une identification avec l'organisation et une responsabilisation par rapport à son développement.

Un tel processus participatif n'est pas sans soulever des problèmes, notamment en termes de complexité dans sa mise en œuvre, de difficile mais nécessaire lâcher prise par les instances décisionnelles, de délicate motivation et fidélisation des personnes investies dans le processus, voire de coût financier.

Néanmoins, et qui plus est dans la perspective de la coopération au développement, le choix d'une approche participative **permet un renforcement de l'organisation par une analyse de l'organisation**. Le processus est en lui-même un renforcement institutionnel !

## Détail des étapes du DDI

### Etape 1 : Analyse de l'environnement institutionnel externe (contexte)

Il est important de réaliser aussi bien une étude de milieu externe qu'un diagnostic interne de l'organisation. Tous deux permettront de détecter les forces et potentiels, ainsi que les faiblesses et obstacles que peut rencontrer l'organisation.

Le contexte dans lequel l'organisation développe ses activités est constitué d'une série de conditions et facteurs externes qui peuvent affecter positivement ou négativement la vie, la structure, le développement et le futur de l'organisation. Le contexte peut se diviser en micro environnement et macro environnement. Dans tous deux sera analysé les obstacles et potentiels.

#### Macro environnement

L'environnement d'une organisation est lui-même appréhendé comme un système. Il s'insère dans une société, un Etat, une région, une ville. Chacun de ces espaces a une histoire. En outre, ils sont mouvants dans le présent, en constante transformation.

Afin de comprendre une organisation, il est essentiel de connaître, d'identifier et de connaître les éléments de son environnement global, sociétal. Il s'agit alors d'appréhender les grands secteurs d'activités d'une société. Ils n'ont pas forcément un impact direct sur l'organisation mais les événements qui s'y passent peuvent influencer le cours de son évolution, se transformant en menace ou en opportunité.

Dans ce sens, il est important de saisir le :

- Contexte économique
- Contexte politique (régime, élections, ....)
- Contexte sociologique (social, religieux, culturel, ethnique, ....)
- Contexte historique (discours officiels, éléments de la mémoire...)
- Contexte technologique

Afin de réaliser cette analyse, trois outils vous sont proposés:

1. La cartographie sociale est un outil de récolte d'information tout autant que d'analyse
2. Le scan rapide est un outil simple et rapide d'analyse
3. La matrice de contexte est un outil complexe et plus détaillé

## Outil méthodologique n°1 : la cartographie sociale

Caractéristiques : Simplicité/Participatif /Au moins deux heures/ Au moins 6 personnes

Afin d'avoir un premier aperçu global, partant de la perception des personnes impliquées dans le DDI, il est intéressant de réaliser une cartographie sociale/ mind mapping.

Cette méthodologie est intéressante en ce sens qu'elle permet de travailler dans tous les contextes, lettrés ou non, et de s'attacher à ce que les personnes voient, croient, pensent. Ainsi, cette rencontre de subjectivités révèle en fait une certaine objectivisation de l'organisation.

L'idée est de construire un langage commun à partir d'un échange verbal et de la représentation symbolique des espaces de vie ce qui permet de réfléchir et de rendre visible des savoirs subjectifs qui, une fois partagés, produisent des savoirs collectifs.

L'élaboration collective

- permet la rationalisation de l'espace analyse, du temps vécu, de l'environnement naturel et culturel proche et lointain
- permet de construire une nouvelle conception collective des besoins et de la responsabilité sociale
- construction de langages communs
- potentialise le langage oral et de la représentation symbolique
- met en évidence différentes expériences, perceptions, sentiments

**Mise en pratique :**

Trois phases

1. Réalisation carte elle-même
2. Interprétation de la carte
3. Systématisation des deux phases précédentes en faisant émerger les problématiques similaires et contraires

Comment : En groupe, idéal 2 à 3 groupes de 5 personnes au maximum chacun

Temps : Au moins deux heures

Matériel : feuilles/stylos, sable/bâton, matériel recyclé.....

Déroulement :

1. Prenez un peu de temps pour parler
2. Dessinez, écrivez, un pour tous, ou tous pour tous, ou par groupe en fonction des résultats de votre discussion et de votre organisation interne
3. Présentation des résultats, la légende orale
4. Chaque groupe explique sa carte.
5. Analyse des résultats - deux éléments retiendront particulièrement notre attention :
  - Problématiques qui se retrouvent
  - Problématiques qui ne sont pas perçues de la même manière

C'est un outil dynamique :

- une même carte peut être enrichie
- une même réalité peut faire l'objet de différentes cartes

- peut représenter le passé (comprendre l'appréhension de l'évolution des choses, comprendre la perception des relations causes à effets), le présent (met en évidence les priorités) et le futur. Cette dernière peut s'appréhender de deux façons : futur rêvé, idéal et futur probable au vu du présent et de l'évolution passée (bien de réaliser les deux car l'écart peut permettre mettre en évidence les priorités)
- Peut réaliser des cartes tout au long du processus
  - Comme moyen d'analyse- diagnostic
  - Comme moyen d'évaluation après une ou des actions
  - Comme moyen de reprogrammation- carte futur
- Peut réaliser cartes avec autres personnes
  - Membre communauté
  - Partenaires
  - Réseau
- permet de commencer à combler l'abîme résultant de l'absence de communication et qui mène à une stigmatisation et ou à des idées préconçues sur l'autre
- permet d'enrichir représentation territoire- état des relations....
- Créativité (carte traditionnelle : stylos sur papier..., cartes avec matériel recyclable..., dessins, photos, mots...

### Intérêt

Permet une conscience aigüe de la complexité des angles et des échelles de compréhension de la réalité socio politique. Leurs dimensions théoriques sous-jacentes favorisent une lecture plurielle des pratiques qui sont le fondement de la connaissance du réel

Fait de partir de méthodes de travail simple et créatives, le fait de prendre de la distance par rapport aux instruments que l'on applique mécaniquement, permet de repenser et de désapprendre certaines des tares transmises par l'enseignement académique et de ses modèles explicatifs

Fait apparaître que espaces physiques délimités, numérotés et référencés sur les cartes officielles ne correspondent pas nécessairement aux territoires des communautés.

Permet de travailler sur des territoires, mais aussi sur des identités- permet de repenser ce territoire-intéressant quand vous travailler avec des personnes issus de l'immigration pour démêler les histoires du déracinement...

- Permet aussi l'expression de sentiments et émotions
- Identification lieux de pouvoirs, de peur, de partage.....
- Révéler les notions d'appartenance ou non à des territorialités
- Mettre en évidence sources de conflit, espaces de conflits, conséquences de conflit
- Rupture ou non entre populations et institutions
- Problèmes de participation
- Etat des relations interculturelles
- Reconnaissance des changements et des transformations du territoire à travers le temps

### A noter qu'il est intéressant de

- travailler différentes échelles
- élaborer des cartes prospectives
- élaborer des cartes thématiques permettant d'approfondir un thème d'intérêt spécifique
- comparer les cartes sociales avec les différentes cartes institutionnelles

## Outil méthodologique n°2

Caractéristiques : Rapidité/ simplicité/Peut être fait avec une seule personne ou en groupe

Cet outil permet également d'analyser la macro environnement, mais de manière plus rapide. Il peut être fait seul ou en groupe.

- a. faire la liste de tous les facteurs qui influence le domaine d'analyse et classer les en groupes comprenant :
  - o Les facteurs politiques, légaux, socioculturels et techniques.
  - o Les facteurs économiques
  - o La disponibilité des ressources et des produits et services
  - o Les facteurs liés à la demande de produits et services livrés par l'organisation
  - o Les facteurs de coopération et de compétitions avec d'autres parties prenantes actifs dans le domaine d'analyse.
- b. déterminer le type d'impact (positif ou négatif) des facteurs exercés sur les performances de l'organisation dans le domaine d'analyse, de manière directe ou indirecte.
- c. déterminer l'influence de l'organisation sur ces facteurs, ou si l'organisation a besoin de s'adapter à ces facteurs.
- d. tirez des conclusions sur les opportunités et danger que les facteurs externes exercent sur les performances de l'organisation.

Facteur	Influence positive (+)	Influence négative (-)
Politique, légal, socioculturel, technologique		
Economique		
Coopération / compétition		
Disponibilité des ressources, produits et services		
Facteur liés à la demande des produits et services fournis par l'organisation		

### Conclusions de l'évaluation :

Potentiels de l'environnement

Obstacles/dangers/menaces de l'environnement

## Outil méthodologique n°3 : Matrice de contexte

Caractéristiques : Détaillé/Outil de synthèse et d'analyse

Contexte	Phénomènes observés	Tendances			Opportunités			Menaces			Priorité
		A peine perceptibles	Fortes	En déclin	A	x B	= C	A	x B	= C	
						0-10 avantageuse	Valeur	0-10 probable	0-10 grave	Valeur	
Politique	Instabilité politique Participation de la société civile dans les plans de l'état Etc.										
Economique	Diminution des ressources internationales Détérioration de la qualité de vie Etc.										
Socioculturel	Manque d'éducation Augmentation de la violence Etc.										
Technologique	Avances technologiques										
Autres											

### Instructions

- Dans chaque contexte, placer les phénomènes observés et analyser les tendances. Chaque phénomène représentera une opportunité ou une menace.
- Assigner un pointage de 0 à 10 (exemple : 0 pas acceptable, 10 très acceptable) dans les cases A et B. Multiplier AxB et le total sera la valeur de l'opportunité ou de la menace.
- Ensuite, établir la priorité en relation aux valeurs obtenues. A plus grande valeur, plus grande priorité.

## Le micro environnement

Le micro environnement est constitué par l'ensemble des personnes et/ou entités qui sont en contact direct avec l'organisation. Parmi eux, nous pouvons citer :

- Les bénéficiaires, c'est-à-dire les personnes qui requièrent des produits ou services et justifient ainsi la raison d'être de l'organisation
- Les bailleurs qui mettent à disposition de l'organisation les ressources humaines, financières, technologiques, matériels, services, conseil, etc. que l'organisation requiert pour atteindre ses objectifs.
- Les régulateurs, qui sont généralement les pouvoirs publics de tous les secteurs au niveau national, provincial et municipal qui imposent à l'organisation des lois et règles de conduite sous la forme de législation, règlements, directives et politiques.
- Les compétiteurs, c'est-à-dire les autres organisations (publiques ou privées) qui peuvent influencer d'une façon ou d'une autre le développement normal de l'organisation.

Ces personnes ou entités peuvent influencer les activités de l'organisation de manière positive (créent une demande ou fournissent des ressources), se transformant ainsi en potentiels/opportunités pour l'organisation ; ou alors, elles peuvent avoir une influence négative (posent des difficultés ou entravent le développement) se transformant ainsi en obstacles/menaces pour l'organisation.

Dans le micro environnement, l'analyse se base sur des faits réels et non des tendances ou phénomènes comme dans le macro environnement.

Cette analyse est utile pour déterminer que quelle façon les changements qui se produisent dans les contextes économique, technologique, socioculturel et politique affecteront indirectement l'organisation et de quelle façon les bénéficiaires, les bailleurs, les régulateurs et les compétiteurs influenceront celle-ci.

De cette analyse, il faudra tirer profit au maximum des opportunités ou conditions positives et prendre des décisions pour neutraliser les situations adverses ou menaces.

L'organisation doit être objective dans l'identification de ce qui pourrait fonctionner mal et réaliser une planification qui lui permette de surmonter les difficultés sans perdre de vue les buts à atteindre. Elle doit essayer de détecter la partie positive d'un contexte problématique pour en tirer profit.

Plusieurs outils d'analyse des relations peuvent être utilisés. Le plus simple et facile à réaliser comme préalable est la cartographie. Voici toutefois des matrices plus complexes de synthèse des informations.

## Outil méthodologique n°4 : Matrice des acteurs en relation

**Caractéristiques : Complet/ nécessite une bonne analyse préalable**

CATEGORIES	ACTEURS	FAITS	Tendances			Opportunités			Menaces			Priorité				
			Quantité	Qualité	Coûts	A	x	E	=	V	S		x	G	=	V
								0-10 probabilité de réussite	Valeur		0-10 probable que cela se passe		0-10 grave si cela se présente	Valeur		
Bénéficiaires		Demande potentiel d'autres secteurs Demande de services éducatifs														
Bailleurs		Difficultés pour obtenir des fournitures Etc.														
Régulateurs		Loi du travail Etc.														
Compétiteurs		Attaque d'autres institutions Etc.														

## Instructions :

- Dans la première colonne mettre les catégories qui sont en contact direct avec l'institution.
- Dans la deuxième colonne mettre les intervenants clés
- Dans la troisième colonne mettre les faits qui peuvent représenter une influence sur l'organisation
- Dans la colonne « Tendance », indiquer avec une flèche si le fait a tendance à s'intensifier ↑ ou diminuer ↓ en quantité et/ou qualité et/ou coût
- Assigner un pointage de 0 à 10) dans les cases A et E et S et G. Multiplier A x E ou S x G et le total sera la valeur de l'opportunité ou de la menace.
- Ensuite, établir la priorité en relation aux valeurs obtenues. A plus grande valeur, plus grande priorité.



## Outil méthodologique n°5 : Diagramme du réseau

Caractéristiques : Simple/ Peut être fait seul ou en équipe

L'objectif de cet outil est de détecter les organisations qui développent des activités liées à celle de l'organisation et les relations entre ces différentes organisations. Le résultat sera de connaître les potentiels et obstacles liés à la coopération entre ces organisations.

- a) Identifier les organisations à considérer dans l'analyse. Il peut s'agir d'organisations :
- Du niveau supérieur
  - Les fournisseurs ainsi que les utilisateurs de services Les organisations partenaires Les gens
  - Autre

Utilisez différents types de formes et de couleurs pour représenter ces organisations. Utilisez différentes tailles pour symboliser l'importance relative de l'organisation dans son environnement.

- b) Identifier les relations entre ces organisations (différentes sortes de traits) Il peut s'agir de relations de types :

- Hiérarchique/ administratifs
- Informatifs, communicatifs
- Coopératifs, collaboratifs
- Conflictuels
- Fournisseur de biens et services
- Financier
- Etc..
- 

Utilisez différents types de traits pour refléter le type de relation et différentes largeurs pour refléter l'intensité de la relation.

- c) Dessiner un diagramme, reflétant les organisations et leurs relations

- d) Analyse, conclusions et recommandations

Quelles sont les potentiels/opportunités pour renforcer les relations entre organisations dans le but d'améliorer la qualité et l'efficacité du processus de fourniture des produits et services Quels sont les obstacles/dangers et défis concernant la qualité et l'efficacité du processus de livraison des produits et services ?

## Outil méthodologique n°6 : Matrice des implications

Caractéristiques : Simple/ Peut être fait seul ou en équipe

Cet outil permet de déterminer l'implication des organisations identifiées dans différents domaines d'activités liés au champ d'analyse.

- a. Définir les activités ou domaines d'activité à analyser  
S'il y a trop d'activités, catégorisez-les et donnez un titre à chaque catégorie. Marquez les trois catégories d'activité les plus importantes avec une \*
- b. Définir les organisations intervenant dans ces domaines d'activités  
Par exemple à partir du diagramme de réseau (D). S'il y a beaucoup d'organisations, choisir les plus importantes. Si beaucoup d'organisations ont des activités similaires, les regrouper.
- c. Remplir le tableau ci-dessous en déterminant le niveau d'implication de chaque organisation :  
0 : pas d'implication  
+ : implication limitée  
++ : implication significative  
+++ : implication très importante

	Organisation 1	Organisation 2	Organisation 3		
Activité 1					
Activité 2					
Activité 3					

- d. Analyse de la matrice, conclusions et recommandations
  - Identifier les lacunes ou les recouvrements d'activités
  - Identifier les opportunités et dangers concernant la coordination et la coopération entre les organisations.

## Etape 2 : Analyse interne de l'organisation

L'analyse interne permet d'identifier les forces et les faiblesses de l'organisation. Les sous-systèmes suivants seront analysés : structure de l'organisation, processus et procédures, style de gestion et culture organisationnelle, motivation de l'équipe.

Dans le cadre d'une démarche participative, cette étape est essentielle en ce sens qu'elle permet d'enclencher un processus de transformation de l'organisation et/ou de résolution des problèmes diagnostiqués.

Aussi, tous les outils proposés permettent d'analyser mais également de commencer à envisager les problématiques et leurs réponses possibles et intégrées.

Neuf outils méthodologiques-vous sont proposés. Il est important de souligner que les matrices qui vous sont soumises doivent être réadaptées en fonction des contextes. Aussi, si elles vous servent de base, elles doivent être simplifiées ou complexifiées en fonction des contextes dans lesquels vous êtes, du temps à disposition, de l'énergie existante dans le groupe, du matériel à disposition et/ou du niveau de précision recherché.

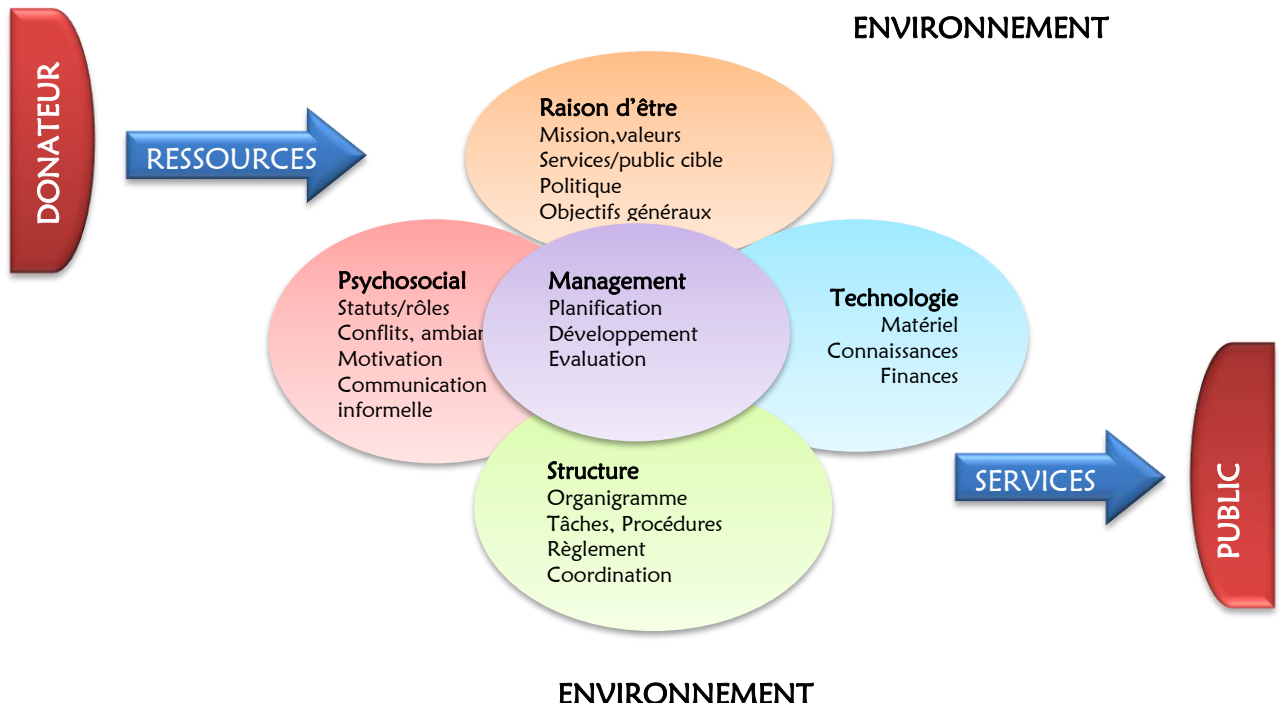
- 1- Cartographie des sous-systèmes
- 2- SEPO
- 3- Matrice des responsabilités
- 4- Analyse des processus et procédures
- 5- Analyse des styles de gestion
- 6- Analyse de la culture de l'organisation
- 7- Analyse de la motivation de l'équipe
- 8- Analyse de l'efficacité de l'équipe

### Outil méthodologique n°7 : Cartographie des sous-systèmes

Caractéristiques : Simple/ Outil de synthèse et d'analyse

Cet outil permet de partir des connaissances, expériences, ressentis et perceptions des personnes de l'organisation.

Il d'agit d'appliquer la méthodologie de la cartographie sociale précédemment exposée, mais en prenant un espace symbolique prédéterminé : l'organisation et ces sous-systèmes.

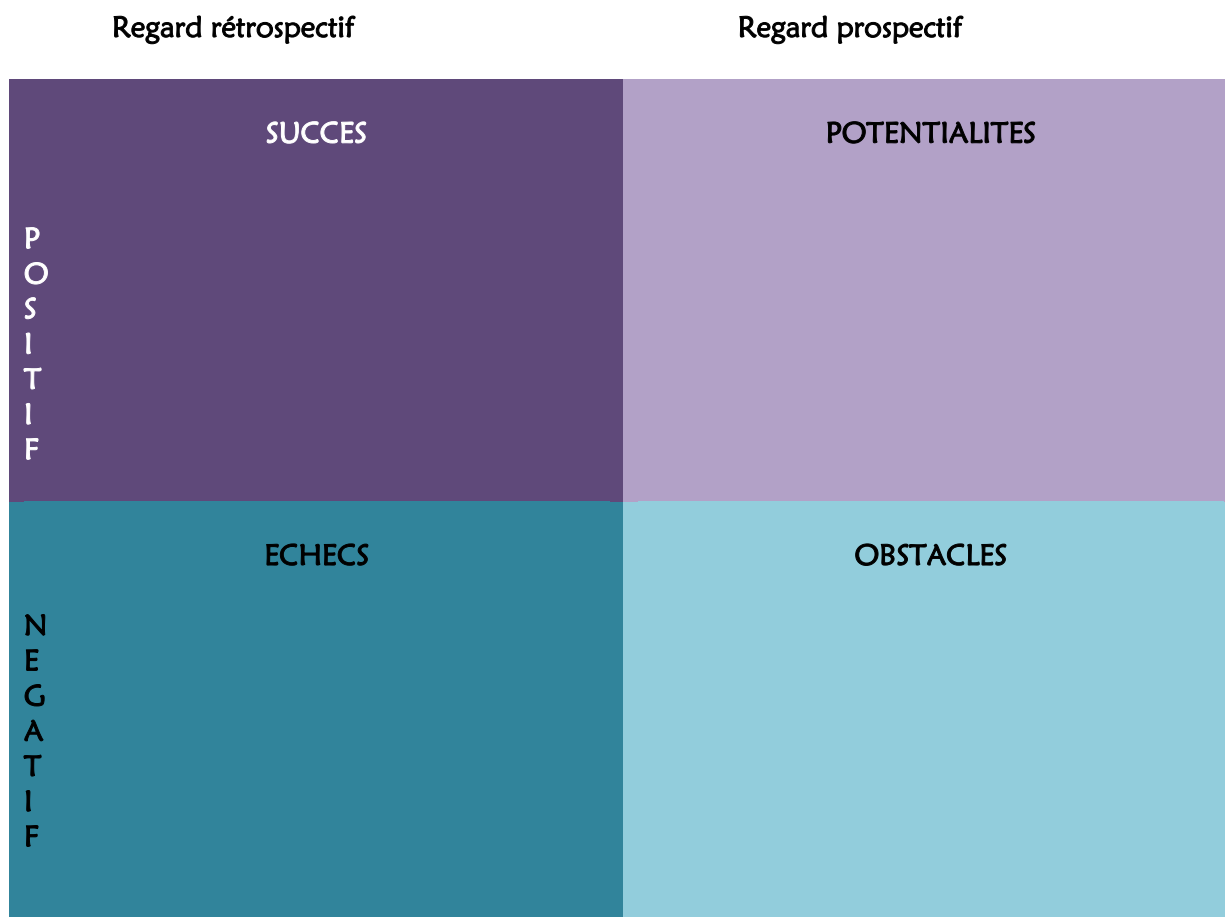


## Outil méthodologique n°8 : SEPO

Caractéristiques : Simple/ Outil de synthèse et d'analyse

Cet outil se propose de partir des connaissances, expériences et ressentis des personnes composant l'organisation pour réaliser une analyse qui porte à la fois sur ses succès et potentialités (aspects positifs) et sur les échecs et obstacles (aspects négatifs). Il permet en outre de porter un regard sur passé et le présent (succès, Echecs) et sur le futur (potentialités, obstacles).

Il est important de faire cet exercice en groupe. L'idéal est de le réaliser dans plusieurs groupes appartenant à des secteurs différents de l'organisation et de confronter les matrices, en les commentant. Il est conseillé de conserver ces matrices pour pouvoir y revenir dessus dans le cadre d'évaluations périodiques.



**Succès** Réussites Objectifs atteints Points forts Activités suscitant une forte adhésion Activités prometteuses

**Echecs** Points faibles Difficultés, malaises Oppressions, peurs Doubles contraintes, Impasses Effets pervers, Dérives

**Potentialités** Succès approfondis Echecs transformés Idées, souhaits Atouts, Capacités non-exploités Nouveaux défis

**Obstacles** Handicaps Oppositions Résistances Conditions-cadres défavorables Limites objectives Dérives possibles

## Outil méthodologique n°9 : Matrice des responsabilités

Caractéristiques : Simple/Doit être fait en équipe

La matrice des responsabilités permet d'analyser la structure organisationnelle et d'identifier les forces et faiblesses dans la répartition du pouvoir et des responsabilités entre les différentes positions, les différents secteurs ou départements, etc.

Attention, afin d'éviter toute subjectivité et tout focus sur des personnes en particulier, il convient de faire cet exercice en équipe.

	Président du CA	Membres du CA	Directeur	Gestionnaire comptable	Animateurs
Domaine d'activité 1					
Domaine d'activité					
Domaine d'activité					
Domaine d'activité					

D : pouvoir décisionnel, M : implication majeur, p : participatif, R : reconnaissance

Les colonnes de la matrice permettent de déterminer quel département /membre du personnel assume les principales responsabilités décisionnelles. (Beaucoup de M et D).

Les lignes montrent les recouvrements ou les lacunes dans certains domaines d'activité, des responsabilités non-claires ou les personnes responsables de certains domaines d'activités.

## Outil méthodologique n°10 : Analyses des processus et procédures

Caractéristiques : Complexe/Doit être fait en équipe / Nécessite du temps

Ce type d'analyse est plus pertinent dans le cas du renforcement d'administration publique ou d'ONG d'une certaine taille.

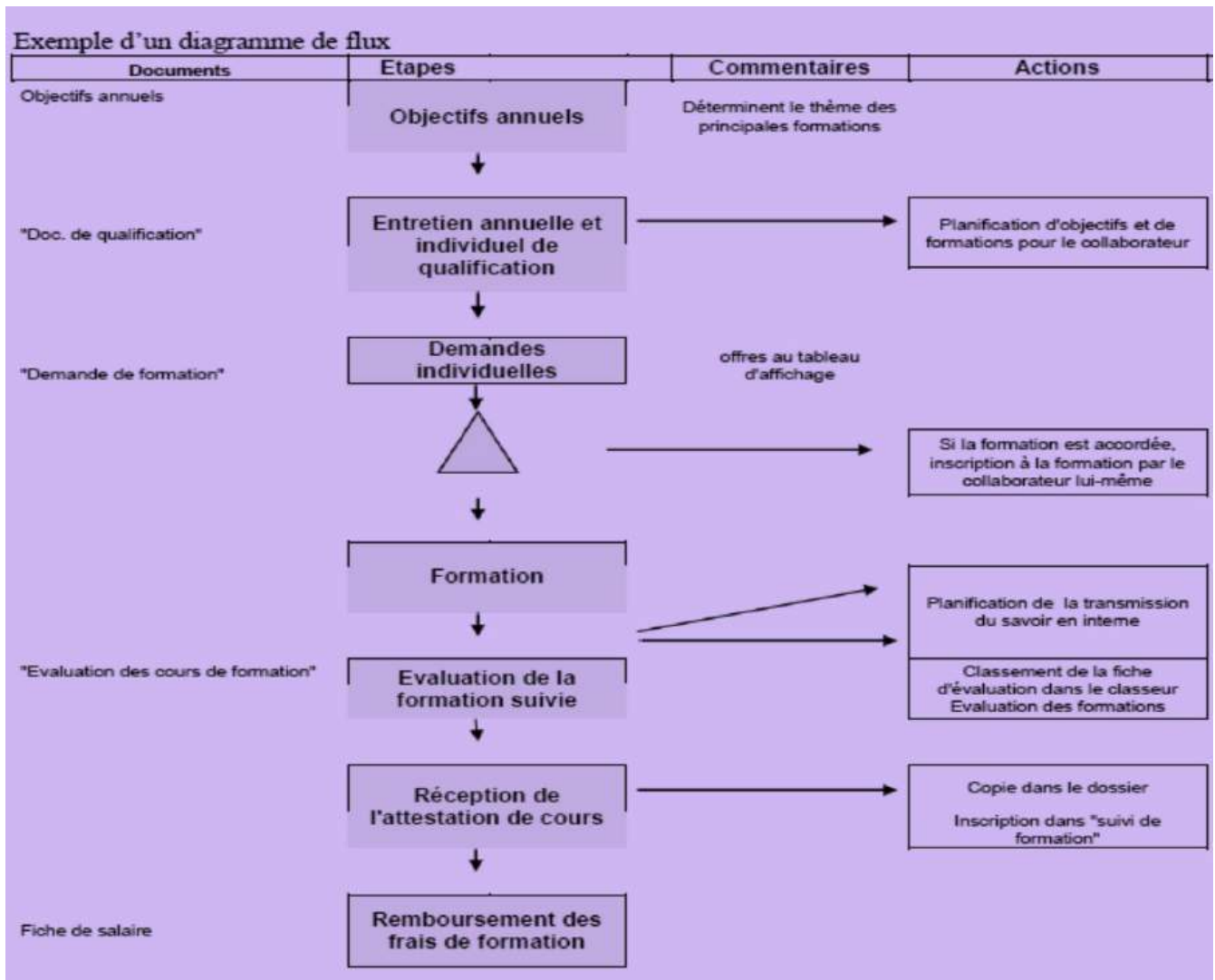
**Processus** : séquence d'activités ou d'événements interconnectés qui transforme des ressources (moyens) en produits et services (résultats)

Exemple : processus de planification, de paiement des salaires...

Des flow-chart (diagrammes de flux d'activité) peuvent-être utilisés pour la description et l'analyse des processus.

On utilisera les étapes suivantes pour établir des diagrammes de flux:

1. Identifier les processus (nom, début, fin)
2. Faire la liste des activités
3. Identifier les personnes responsables de chaque activité
4. Identifier les moments auxquels sont prises des décisions
5. Identifier les documents liés à la description des activités
6. Relier les activités



Une fois le processus décrit à l'aide d'un diagramme de flux, on peut l'analyser de la manière suivante :

1. Identifier les goulets d'étranglement
2. Identifier les pistes d'amélioration
3. Évaluer les améliorations possibles : demandent-elles moins d'effort, moins de temps, moins de ressources ? améliorent-elles la qualité des services ? améliorent-elles les conditions de travail des employés ?

### Outil méthodologique n°11 : Analyse des styles de gestion/gestion

Caractéristiques : Complexité moyenne/Nécessité d'accès à une information objectivement obtenue

Dans ce type d'analyse, les sous-systèmes style de direction et culture de l'organisation sont analysés ensemble car cette dernière est fortement influencée par le style de gestion des leaders.

Attention, afin d'éviter toute subjectivité et tout focus sur des attitudes et comportement de personnes en particulier, il convient de faire cet exercice en équipe. En outre, il convient de s'assurer de l'objectivité de l'information recueillie.

## Analyse des styles de gestion/direction

Le sous-système de direction représente l'élément central de l'organisation. Il a une double responsabilité: assurer des relations équilibrées dans son environnement et harmoniser les interrelations entre les différents composants externes. La gestion s'exerce à travers de :

- Planification
- Le développement
- L'évaluation
- Les phénomènes de groupe
- Les résultats
- Les ressources

Une insuffisance ou un changement dans l'un ou l'autre des sous-systèmes influence tous les autres. Par exemple, des objectifs imprécis, des méthodes de travail inadaptées, des tâches mal réparties vont avoir un impact sur l'ambiance et le rendement.

Le style de direction ou de gestion comprend deux composantes principales :

1. Les priorités de la direction : quels sont les éléments considérés comme importants :

- Relations internes ou externes
- Ressources humaines ou matérielles
- Relations ou performances
- Ressources ou produits et services
- Qualité ou quantité

L'importance relative de ces différents éléments se reflète dans la manière dont la direction divise son temps entre les différentes tâches de gestion.

2. De quelle manière la direction prend-elle ses décisions ?

- Participatif ou directif/autoritaire ?
- Prise ou aversion de risques ?
- Vision à long ou à court terme
- Formel ou informel
- Rationnel ou intuitif

Lors de l'orientation de ses interventions, le directeur a 2 choix :

- D'une part, il peut décider soit de contrôler de manière soutenue toutes les activités de l'organisation soit au contraire de se montrer flexible.
- D'autre part, il peut décider soit de mettre son énergie dans le fonctionnement interne de l'organisation soit de se concentrer davantage sur les relations avec l'environnement externe de l'organisation.

Le questionnaire ci-après (Robert Quinn) peut être utilisé pour analyser les styles de direction:

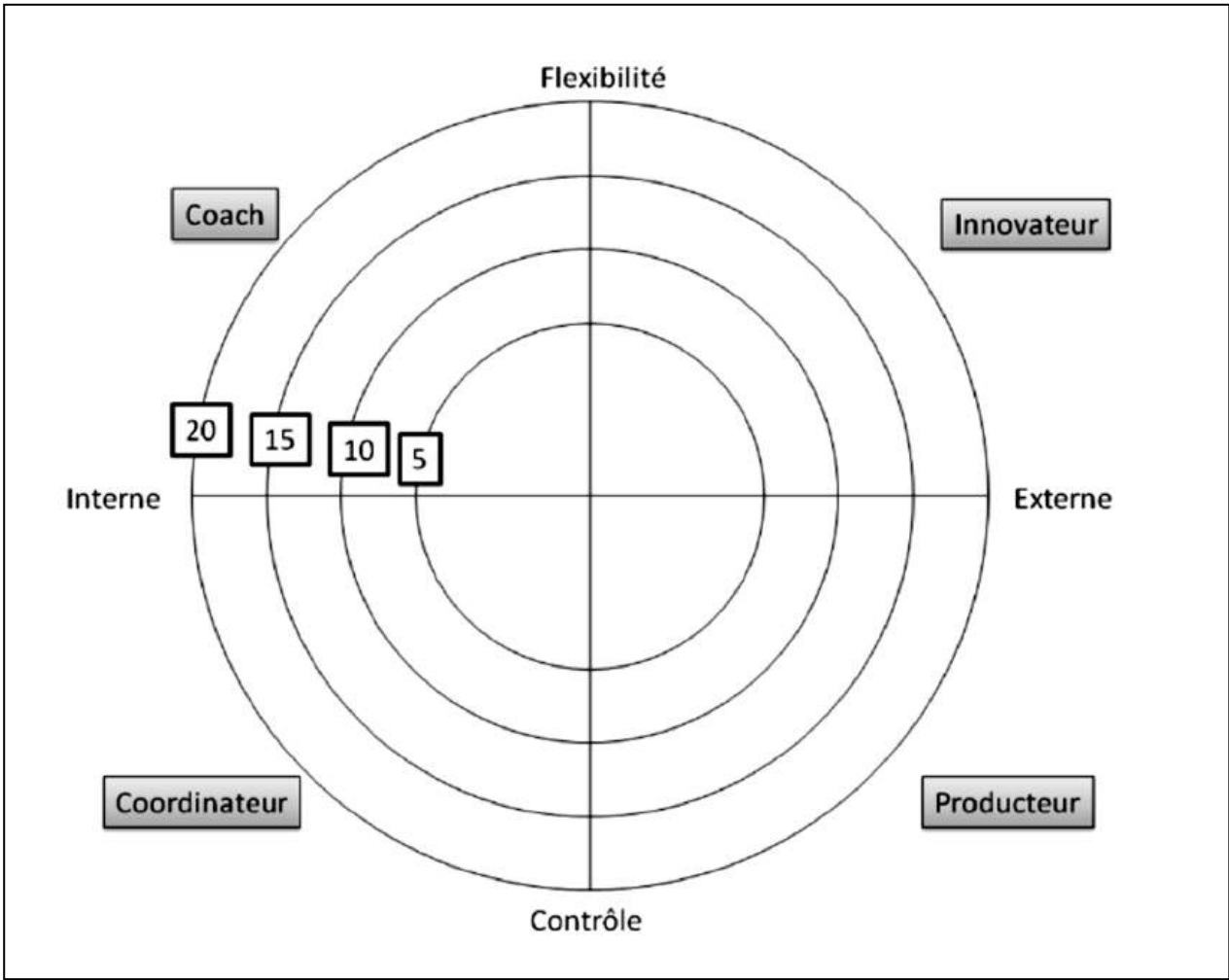
La liste représente les principales activités du directeur. Indiquez quelle importance vous accordez (en tant que directeur) à chacune de ces activités (1 : très peu d'importance, 5 : beaucoup d'importance).



	Activités	1	2	3	4	5
A	Responsabiliser votre équipe					
B	Maintenir des relations externes comme source d'idées et d'information					
C	Souligner auprès de votre équipe l'importance de la productivité, d'atteindre des résultats					
D	Suivre l'équipe et les activités de près					
E	Stimuler et améliorer la communication interne					
F	Utiliser et exploiter toutes les idées créatives disponibles					
G	Planifier à court et long terme, avec des objectifs clairs.					
H	Développer des règles et règlements pour l'organisation					
I	Encourager le travail en groupe					
J	Développer une vision pour l'organisation					
K	Déléguer des activités et des responsabilités à votre équipe					
L	Structurer l'organisation					
M	Donnera votre équipe la liberté de planifier et organiser son travail					
N	Permettre et gérer les changements proposés par l'équipe et les personnes externes					
O	Gérer votre temps et celle de l'équipe					
P	Organiser, structurer et répartir les activités dans l'organisation					

Reportez le score de chaque activité dans le tableau ci-dessous et additionnez les scores verticalement. Coloriez dans le graphique suivant les quadrants correspondants.

Activité	Score	Activité	Score	Activité	Score	Activité	Score
B		C		D		E	
F		G		H		I	
J		K		L		M	
N		O		P		A	
Total							
Innovateur (externe/flexible)		Producteur (externe/contrôle)		Coordinateur (interne/contrôle)		Coach (interne/flexible)	



<p><b>Coach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilise</li> <li>• Stimule la communication interne</li> <li>• Encourage le travail en groupe</li> <li>• Permet une certaine liberté à l'équipe</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Interne</b></p>	<p><b>Innovateur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soigne les relations extérieures</li> <li>• Commercialise les produits</li> <li>• Développe une vision</li> <li>• Permet des changements créatifs</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Externe</b></p>
<p><b>Coordinateur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suit de près les activités</li> <li>• Développe des règles</li> <li>• Crée une structure</li> <li>• Organise</li> </ul>	<p><b>Producteur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Souligne l'importance de la productivité</li> <li>• Fait une planification claire</li> <li>• Délègue de manière efficace</li> <li>• Gère le temps de projet</li> </ul>

Les faiblesses, dangers relatifs à chaque quadrant peuvent être les suivants :

- Le **coach** peut être perçu comme faible, ayant un style de gestion trop « soft », pouvant mener à un manque de productivité et des discussions sans fin au sein de l'organisation.
- L'**innovateur** peut devenir chaotique et changer trop souvent de direction. Il peut être un soliste qui se situe à des lieux de son équipe et n'est plus en lien avec la réalité.
- Le **producteur** peut devenir un bourreau du travail complètement stressé.
- Le **contrôleur** peut devenir un bureaucrate qui s'attache plus aux règles et règlements qu'aux résultats du travail et à la productivité de l'équipe.

Certaines compétences sont plus particulièrement attachées à chacun des rôles

### FLEXIBILITE

<p><b>Coach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Team building</li> <li>• Decisions participatives</li> <li>• Feedbacks</li> <li>• Gestion des conflits</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Interne</b></p>	<p><b>Innovateur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Négociation</li> <li>• Présentation</li> <li>• Gestion des changements</li> <li>• Vente d'idées</li> <li>• Analyse de l'environnement</li> <li>• Planification participative</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Externe</b></p>
<p><b>Coordinateur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion d'équipe</li> <li>• Donne des instructions à l'équipe</li> <li>• Contrôle</li> <li>• Structure</li> <li>• Analyse de l'organisation</li> </ul>	<p><b>Producteur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Délègue</li> <li>• Organise</li> <li>• Encourage la productivité</li> <li>• Vend des produits</li> </ul>

### CONTROLE

## Outil méthodologique n°12 : Analyse de la culture de l'organisation

Caractéristiques : Simple / doit être fait en équipe

Cette matrice a pour objectif de répondre à la question : Qu'est-ce que la culture de cette organisation ?

Une organisation ou plus exactement une institution, n'est pas seulement une composition d'organes articulés entre eux. Elle est aussi et surtout un ensemble de normes et valeurs, de croyances et suppositions, souvent informelles, qui interagissent avec un fonctionnement organique. La culture d'une organisation se construit donc de manière graduelle à force de travailler et de vivre ensemble. Elle influence fortement les manières de travailler et les performances.

Cet exercice n'est pertinent que s'il est fait en groupe car la culture est un ensemble partagé, fruit de la perception de plusieurs personnes.

<b>1. Caractéristiques dominantes</b>		<b>Actuellement</b>
<b>A</b>	L'organisation est un endroit très personnel, une grande famille. Les gens partagent beaucoup de leur intimité.	
<b>B</b>	L'organisation est dynamique, avec un bon esprit d'entreprise. Les gens sont prêts à prendre des risques.	
<b>C</b>	L'organisation est orientée résultats. Une préoccupation majeure est que le travail soit fait. Les gens sont compétitifs.	
<b>D</b>	L'organisation est un endroit très contrôlé, très structuré. Les procédures formelles dictent ce que les gens ont à faire.	
	Total	100
<b>2. Leadership organisationnel : le leadership incarne</b>		
<b>A</b>	... un modèle de conseiller, facilitateur éducateur,	
<b>B</b>	... un modèle d'entrepreneur, d'innovateur, de preneur de risque	
<b>C</b>	... un modèle de focalisation pertinente, agressive et orienté résultats	
<b>D</b>	... un modèle de coordination, d'organisation et d'efficacité tranquille, bien huilée.	
	Total	100
<b>3. Gestion des employés : le style de gestion de l'organisation est caractérisé par :</b>		
<b>A</b>	Le travail en équipe, le consensus, la participation	
<b>B</b>	La prise de risque individuel, l'innovation, la liberté, la singularité	
<b>C</b>	La compétitivité, les exigences élevées, l'accomplissement	
<b>D</b>	La sécurité de l'emploi, la conformité, la prédictibilité, la stabilité dans les relations	
	Total	100
<b>4. Cohésion organisationnelle : La colle qui maintient la cohésion de l'organisation est</b>		
<b>A</b>	La loyauté et la confiance mutuelle. L'attachement et l'engagement pour le bon fonctionnement de l'organisation est élevé.	
<b>B</b>	L'attachement à l'innovation et au développement. Il apparaît important d'être à la pointe, à l'avant garde	
<b>C</b>	L'accent mis sur l'accomplissement des objectifs. L'agressivité et la volonté de gagner sont des thèmes récurrents.	
<b>D</b>	Les règles et règlements formels et les politiques. Le maintien d'un bon fonctionnement est essentiel.	
	Total	100
<b>5. Priorités stratégiques ; l'organisation accorde la priorité à :</b>		
<b>A</b>	Développement humain, confiance, ouverture, participation	
<b>B</b>	L'acquisition de nouvelles ressources et la création de nouveaux défis. Essayer de nouvelles choses et explorer de nouvelles opportunités sont mis en valeur.	
<b>C</b>	Les actions compétitives.	
<b>D</b>	La continuité et la stabilité. L'efficacité, le contrôle et les procédures stables sont importantes	
	Total	100
<b>6. Critères de succès. L'organisation définit le succès sur la base de</b>		
<b>A</b>	Développement des ressources humaines, du travail en groupe, de l'implication des employés et de la préoccupation pour les gens	
<b>B</b>	Le fait d'avoir les produits les plus récents et uniques. Il doit être un leader et un innovateur dans son domaine.	
<b>C</b>	Gagner sur le marché et emporter la compétition. Occuper une place de leader sur le marché est la clé du succès.	
<b>D</b>	Efficacité. Des services dignes de confiance, un calendrier bien huilé et des coûts de production bas sont critiques.	

	Focalisation interne	Focalisation externe
Flexibilité	<p>A. Culture clanique Flexible</p> <p>Par de procédures formelles, résolution des problèmes par les relations, à travers des circonstances spécifiques Accent mis sur la stabilisation de l'organisation Organisations communautaires</p>	<p>B. Culture adhocratique</p> <p>Très flexible et dynamique Accent sur le positionnement de l'organisation par rapport à la configuration externe Manque de procédures formelles Compagnies privés, PME, nouvelles organisations</p>
Contrôle	<p>C. Culture hiérarchique Pas flexible</p> <p>Accent sur les procédures formelles Accent sur la stabilité de l'organisation Agences gouvernementales, entreprises d'état</p>	<p>D. Culture de compétition Pas flexible</p> <p>Accent sur les procédures formelles Accent sur le positionnement de l'organisation par rapport à la configuration externe Multinationales</p>

## Outil méthodologique n°13: Analyse des motivations de l'équipe

Caractéristiques : Simple/ doit être fait en équipe

Nous cherchons ici à déterminer :

- Quels facteurs influencent l'énergie et la motivation de l'équipe ?
- Que fait l'organisation pour stimuler les facteurs qui ont un effet positif sur la motivation de l'équipe ?

Les facteurs qui influencent la motivation de l'équipe peuvent être divisés en 3 groupes :

- Facteurs liés à l'environnement et aux conditions de travail
- Facteurs liés au niveau d'attractivité des tâches que chaque membre réalise dans son utilité
- Facteurs liés aux besoins et à la personnalité de l'employé.

Facteur	Importance du facteur (1-5)	Niveau actuel de satisfaction (1-5)
Salaire		
Organisation, politique, règlements		
Conditions de travail		
Conditions de vie		
Attractivité du travail		
Occasions de promotion		
Culture professionnelle		
Statut du travail dans la société		
Opportunités d'apprentissage, de formation continue		
Stabilité de l'emploi		
Styles de gestion		
Relations de travail		
Reconnaissance et appréciation par les directeurs		
Responsabilités et pouvoirs dans le travail		

### L'importance de la motivation

Le mot **motivation** signifie « ce qui met en mouvement », c'est-à-dire ce qui provoque l'action. Une motivation est distincte à une stimulation bien que toutes deux aient le pouvoir d'inciter. Ce dernier produit une réponse déterminée dans une situation momentanée, concrète. La motivation englobe beaucoup plus de réponses possibles et celles-ci existent avant que n'apparaisse la stimulation.

La stimulation est déterminée et influencée par l'ensemble des expériences personnelles, sociales, etc. Les motivations, qu'elles soient conscientes ou inconscientes, impriment les règles de conduite de l'individu dans sa démarche.

La motivation est nettement plus importante et il est impossible de s'en passer pour maintenir une certaine harmonie, d'autant plus qu'une institution centrée exclusivement sur l'efficacité et la productivité frustre le besoin de base d'affiliation de l'individu.

Le fait qu'une institution ignore les besoins humains provoque l'apparition de groupes informels comme recours à l'anonymat (annulation du moi), adoptant des comportements non-conformistes.

## Outil méthodologique n°14: Analyse de l'efficacité de l'équipe

Caractéristiques : Complexe/ doit être fait en équipe

L'instrument d'analyse suivant permet de détecter les facteurs à améliorer pour augmenter l'efficacité d'une équipe. Celui-ci réunit plusieurs critères qui contribuent à son efficacité.

La complexité de cet outil vient du fait qu'il ne sera pas évident de trouver une réponse commune dans le groupe. Aussi, l'exercice est aussi important que le résultat. Les discussions au sein du groupe seront l'occasion de manifestations et de visions différentes, révélatrices de problématiques spécifiques.

### Groupes efficaces et inefficaces

INEFFICACE	CRITERES		EFFICACE
Objectifs vagues et implicites qui provoquent des objections	Objectifs (-) 12 3 4 5	(+)	Objectifs clairs et explicites, approbation
Public distrait- interruptions - critiques	Intérêts (-) 12 3 4 5	(+)	Public attentif
Désirs et besoins non exprimés	Revendications (-) 12 3 4 5	(+)	Désirs et besoins exprimés
Quelques-uns imposent, la majorité garde le silence	Participation (-) 12 3 4 5	(+)	Contributions de tous
Sentiments cachés	Emotions (-) 12 3 4 5	(+)	Sentiments exprimés
Seulement quelques-uns exercent le pouvoir, les autres ne sont pas écoutés	Influence (-) 12 3 4 5	(+)	La majorité des membres ont de l'influence et l'utilise
Exercé par le chef d'équipe	Leadership (-) 12 3 4 5	(+)	Partagé entre ceux qui ont le savoir
On s'éloigne souvent de l'ordre du jour	Contenu (-) 12 3 4 5	(+)	La discussion traite des thèmes convenus
Pas discutées et non acceptées	Procédures (-) 12 3 4 5	(+)	Claires et approuvés
Imprécis ou pas acceptés	Rôles (-) 12 3 4 5	(+)	Chacun a un rôle clair et accepté
Destructifs ou évités	Désaccords (-) 12 3 4 5	(+)	Argumentés et créatifs, constructifs
Les membres ne sont ni stimulés ni protégés	Appui (-) 12 3 4 5	(+)	Les individus sont stimulés et protégés de toutes attaques
<b>INSTRUCTIONS</b>			
Chaque membre de l'équipe, individuellement, choisi le chiffre qui, selon sa perception, correspond le mieux pour chacun des critères			En groupe, identifier les points qui doivent être améliorés et qui permettront à l'équipe de travailler avec plus d'efficacité la prochaine fois.

### Etape 3 : Définition de la question de base

Dans de nombreux manuels, la définition de la question de base constitue la première étape du DDI. Les consultants mandatés par des organisations se voient d'ailleurs souvent décliner leur mandat, sous forme de termes de référence, formulant la question de base. Tel que nous l'avons précédemment mentionné, nous pensons qu'une démarche participative ne peut s'effectuer que si l'on accepte de définir la question de base qu'à travers un processus collectif d'analyse du contexte et de l'organisation. Ce processus permet en effet de construire un langage commun nécessaire à la formulation d'une question de base pertinente pour tous et toutes.

L'idée d'une question de base part du principe que tous les problèmes de l'organisation ne peuvent être traités en même temps. L'objectif est alors de prioriser les problèmes principaux, de les reconnaître de manière explicite et d'obtenir plus ou moins un consensus au sein de l'organisation à ce propos.

Les sous-étapes de cette première étape sont :

- 1- Accord sur le diagnostic du contexte et de l'organisation.
- 2- Confrontation participative du diagnostic de l'organisation avec les performances de l'organisation
- 3- Définition concertée de la Question de Base

#### 1- Accord sur le diagnostic du contexte et de l'organisation.

Si comme préconisé les analyse de contexte macro et micro tout comme les analyse des différents sous-systèmes de l'organisation ont été fait de manière participative, nous présumons un accord sur les informations recueillies.

#### 2- Discussion et accord sur les performances de l'organisation

Il convient à présent de confronter les résultats obtenus dans les étapes précédentes en les confrontant aux éléments suivants, critères rationnels de performance d'une organisation :

**Adéquation des ressources** : comparaison entre ressources et mission. Est-ce que les ressources à disposition de l'organisation permettent d'atteindre la mission de l'organisation.

Détermine si une organisation est adéquate pour mener les activités requises visant à livrer certains produits/services.

- Les activités planifiées correspondent-elles aux objectifs généraux de l'organisation ?
- L'organisation possède-t-elle suffisamment de ressources (matériel, humains, infrastructures, moyens roulants etc..) pour mener ces activités ?
- L'organisation a-t-elle une base suffisamment solide pour croître ?
- L'organisation a-t-elle suffisamment d'expérience pour mettre en œuvre les activités planifiées.

**Efficacité** : comparaison entre la mission et les produits et services: est ce que les services et les produits permettent de remplir la mission de l'organisation ? Détermine dans quelle mesure les activités et efforts d'une organisation permettent d'atteindre ses objectifs fixés.

**Efficience**: relation entre ressources et services/produits. Rapport entre les services et l'utilisation des ressources.

- L'organisation peut-elle produire plus avec les mêmes moyens ?
- L'organisation peut-elle offrir les mêmes produits et services avec moins de moyens ?

**Pertinences/adéquation des produits et services** : comparaison entre les produits et services et les besoins des clients (bénéficiaires) de l'organisation.

- Est-ce que les services et produits correspondent aux besoins présents et futurs des utilisateurs/bénéficiaires



**Impact** : relation entre les produits et services et l'influence sur le développement socio-économique de la zone d'intervention.

**Durabilité** : relation entre ressources, produits et services et besoin des bénéficiaires. Probabilité que l'organisation puisse continuer ses activités sur une période de temps prolongée.

- Assurer ses services
- Assurer ses ressources
- Menaces les plus importantes concernant l'existence de l'organisation ? Quelles sont les stratégies de l'organisation pour gérer ces menaces ?

**Légitimité** : comparaison entre la mission et l'environnement externe. Acceptation et incorporation d'une organisation dans son environnement.

- Les objectifs globaux de l'organisation sont-ils acceptés par la société ?
- Quelle est l'image de l'organisation dans la société ?
- Quel est le statut de l'organisation dans le secteur, la localité et parmi les autres organisations ?
- Quelles sont les relations de l'organisation avec les donateurs, les fournisseurs, les partenaires, le gouvernement ?

**Flexibilité** : relation entre ressources, produits et services, mission et changement dans les besoins des utilisateurs. Capacité de l'organisation à s'adapter à un environnement en mutation.

- Dans quelle mesure les bâtiments, les machines, les installations et les capacités de l'équipe peuvent-ils s'adapter à des changements extérieurs ?
- Dans quelle mesure l'organisation peut-elle changer ses produits et ses services ?
- Dans quelle mesure la structure organisationnelle peut-elle s'adapter ?

### 3- Définition concertée de la Question de Base

Attention, le fait de définir une question de base ne signifie pas que l'on évince toute autre question ou autre problématique. Il s'agit seulement de définir parmi les problématiques :

- Quels sont les plus importantes
- Parmi elles, quelles sont les problématiques dont la ou les réponses peuvent être données le plus rapidement possible
- Parmi ces dernières, quelles sont les problématiques qui, si on y répond, auront le plus d'effet positif, soit parce qu'elles renforcent une force dans le même ou d'autres sous-systèmes, soit parce qu'elles apportent une solution à d'autres problématiques.

Ainsi, il s'agit de choisir une problématique après avoir sélectionné et hiérarchisé les problèmes.

Poser une question et la formuler contient en soi les germes d'une solution. Le fait de formuler une question permet en effet de définir un objet mais aussi de cerner qui pourrait être concerné voire même responsable de sa mise en œuvre.

Dans ce cadre, une bonne Question de Base remplira les conditions suivantes :

- Elle définit clairement le problème, en lien avec les performances de l'organisation.
- Elle prend en compte les critères les plus importants de l'évaluation
- Elle ne doit pas être trop large, de manière à ne pas inclure trop d'aspects non pertinents dans l'analyse.
- La question doit permettre d'identifier les sous-systèmes les plus importants à analyser (structure, culture, gestion...).
- La question doit permettre d'identifier les parties prenantes (départements, personnes...) les plus importantes à prendre en compte dans le diagnostic institutionnel.

## Etape 4 : Plan de développement institutionnel

Afin de définir un plan de développement institutionnel, nous pouvons répertorier les informations dans la matrice SEPO (Succès, Echecs, Potentiels, Obstacles) déjà présentée.

Ainsi par exemple, vous pourrez représenter

	Outils utilisés dans les étapes précédentes	Synthèse des conclusions des étapes précédentes	
Analyse de l'environnement	Scan environnemental Diagramme du réseau des implications...	POTENTIELS (+)	OBSTACLES (-)
Analyse de l'organisation	Matrice des responsabilités Diagramme de flux Style de direction et culture de l'organisation Motivation de l'équipe...	SUCCES (FORCES) (+)	ECHECS (FAIBLESSES) (-)

### Identification et sélection des stratégies : matrice d'orientation stratégique

Sélectionner les 5 à 7 potentiels et obstacles les plus importants (en les priorisant avec le groupe) et les placer dans la matrice d'orientation stratégique.

Chercher des pistes de solutions pour chacun/e d'entre elle et en déterminer l'effet sur la durabilité de l'entreprise. A la fin, on ne gardera que les options/pistes de solutions dont l'effet sur la durabilité est le plus élevé.

Principaux potentiels et obstacles	Options stratégiques majeurs	Effet sur la durabilité (haut, moyen, bas)	Autres critères

### Mise en relation des options stratégiques avec les forces et faiblesses

Les options stratégiques sélectionnées seront placés en en-tête des colonnes du tableau ci-dessous. Les forces et faiblesses seront les entrées des lignes de cette même matrice.

Question de base (hypothèse de travail)						
Forces et faiblesses	Options stratégiques					Total (par ligne)
	1. mise en place de campagnes de vaccination	2	3	4	5	
<b>Forces</b>						
1 .Animateurs formés en vaccination	+++					
2. bonne relations avec les services d'élevage	++					
3						
4						
Sous-total						
<b>Faiblesses</b>						
1. public cible dispersé sur une grande zone d'intervention	+++					
2. lourdeurs administratives	+					
3						
4						
Sous-total						
Différences entre forces et faiblesse						

A partir de cette matrice, on sélectionnera les options stratégiques, par exemple en choisissant celles qui ont le plus de forces et le moins de faiblesses.

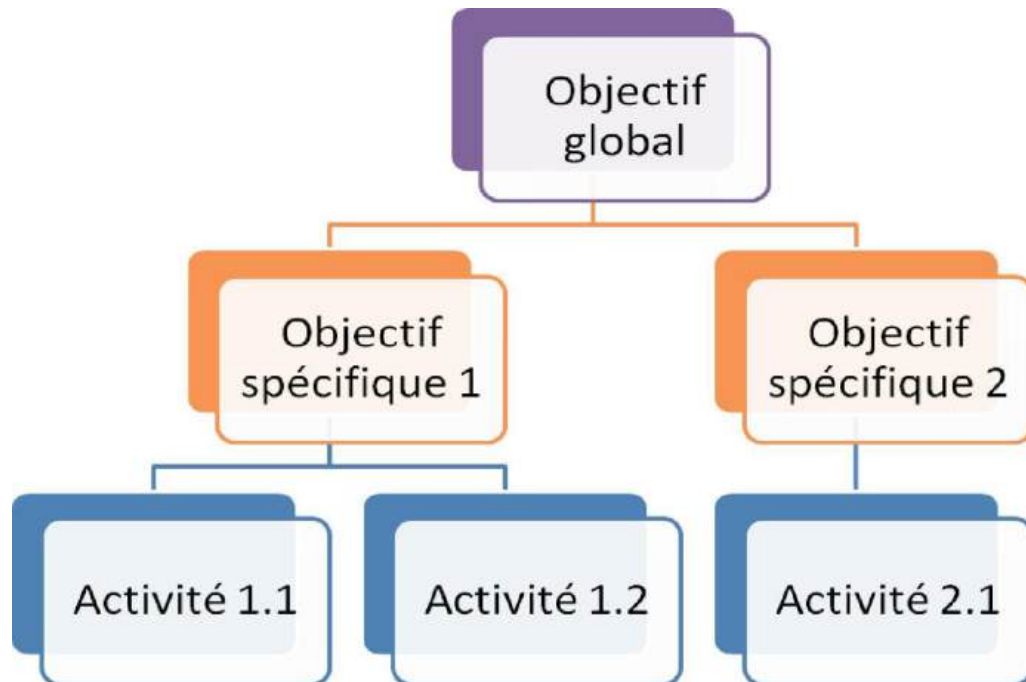


## Présentation des options stratégiques sous forme d'arbre à problème

L'objectif global est constitué de la Question de Base

Les objectifs spécifiques sont les options stratégiques sélectionnées

Les activités représentent la manière dont les forces sont utilisées ou les faiblesses surmontées pour atteindre les options stratégiques.



L'arbre à objectifs sera traité de manière plus spécifique dans le cours de gestion de projets.

## Etape 5 : Développement d'un plan d'action et mise en œuvre

De la même manière que dans la planification de projet, on développera ensuite un plan d'action pour permettre la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des changements institutionnels.

Objectif global (question de base) : ...						
Activités	Résultats attendus	Indicateurs	Durée/temps	Personne responsable	Ressources /organisations d'appuis	Risques
<b>Objectif 1</b>						
1.1						
1.2						
<b>Objectif 2</b>						
2.1						

La manière de développer un plan d'action sera traitée de manière plus spécifique dans le cours de gestion de projets.

La mise en œuvre du plan de développement organisationnel (suivi et évaluation) Celle-ci se fait de manière similaire à la mise en œuvre d'un projet et sera donc également traitée dans le cadre de ce cours

## Références bibliographiques

- *Améliorer la performance organisationnelle : manuel d'auto-évaluation* - Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, and Fred Carden - Centre de recherches pour le développement international – Canada - 1998
- *Note stratégique sur l'évolution du rôle des ONGS Belges* - Secrétariats de la commission d'avis ONG 1000 Bruxelles
- *La Gerencia en las ONG* – Gestion Norsud – Québec – 1993
- *Renforcement de la société civile, politique d'alliances et partenariat* - Texte de référence - VSF et Cicda
- *Leçons apprises en matière d'appui institutionnel à des partenaires (ONG) du SUD* – TDH – 2003
- *Renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles* - Quelques principes de base -SNV –Mali
- IRED FORUM No 59-60
- *Division du renforcement de la gestion et de la gouvernance* - PNUD
- *Auto-évaluation des capacités* – Tearfund - 2003
- *Secrétariats de la commission d'avis ONG* Secretariaten van de NGO-adviescommissie ACODEV asbl, Quai du Commerce, 9 - 1000 Bruxelles Commission d'Avis ONG : Note stratégique, octobre 2000
- *Renforcement des capacités* – PNUD - 1997
- *Partenariat et Renforcement Organisationnel de Structures Locales de Développement : Eléments d'Analyse et de Stratégie* – Handicap international
- *Communication organisationnelle* - Socosis-Repentigny – Québec
- *Management des organisations et stratégies* - G. Léerivain –
- « *Le climat organisationnel et la satisfaction au travail dans un bureau régional du ministère de Transports*. Bergeron, J.L. Non publié. Université de Sherbrooke, 1976