

# Le Diagnostic Institutionnel des Organisations Rurales en Afrique

Guide Pratique



**ARCHIV  
118809**



**Dakar  
FRAO / WARF**

# Guides Pratiques

Publiée par la Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest, cette série permet aux agents du développement de se familiariser avec les principales approches méthodologiques utilisées dans le travail avec les organisations ou communautés de base (diagnostic participatif, planification stratégique, évaluation participative, facilitation, diagnostic institutionnel participatif, etc.).

**Directeur de publication** : Fadel Diamé

**Remerciements** à Mohamed Bâ et Boubacar Diao, Consultants associés à la FRAO dont les contributions ont été décisives à la finalisation de ce manuel.

**Responsables de l'édition** : Thierry F. Barreto

Publié avec l'appui du CRDI

**En couverture** :

une oeuvre de Guy Luh,  
artiste congolais

**Toute correspondance relative à cette série doit être adressée à :**

FRAO/WARF

Amitié III, villa n° 4318, Allées Seydou Nourou Tall

C.P. 13, Dakar-Fann

Sénégal

Téléphone: (221) 869.27.40/869.27.60

Fax : (221) 824 57 55

Courrier électronique : warfedi@cyg.sn

Internet : <http://www.frao.org>

© FRAO/WARF, Dakar, 2003

ISSN 0851-6898

Les opinions exprimées dans les publications de la FRAO n'engagent que les auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles des organisations concernées par ces publications ou celles de la rédaction.

# Le Diagnostic Institutionnel des Organisations Rurales en Afrique

## GUIDE PRATIQUE

Ce rapport est présenté tel qu'il a été reçu par le CRDI du(des) bénéficiaire(s) de la subvention accordée pour le projet. Il n'a pas fait l'objet d'un examen par les pairs ni d'autres formes de révision.

Le présent document est utilisé avec la permission de Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest.

© 2003, Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest.

Dakar, FRAO/WARF, 2003  
N° 03

ARCHIV  
061.8 (66)  
F 8 10.3

© FRAO/WARF, Dakar, 2003

ISSN 0851-6898

FRAO/WARF

Amitié III, villa n° 4318, Allées Seydou Nourou Tall

C.P. 13, Dakar-Fann.

Sénégal

Téléphone: (221) 825 49 53 / 824 14 00

Fax : (221) 824 57 55

Courier électronique : warfedi@cyg.sn

Internet : <http://www.frao.org>

# SOMMAIRE

|   |    |
|---|----|
| <b>Avant-propos</b>   | 5  |
| <b>Définition des concepts de base</b>  | 6  |
| <b>CHAPITRE 1 : TYPOLOGIE DES ORGANISATIONS<br/>INTERVENANT DANS LE MONDE RURAL</b> | 9  |
| <b>1.1 Qu'est-ce qu'une organisation ?</b>  | 10 |
| <b>1.2 Le cycle de vie d'une organisation</b>                                       | 10 |
| <b>1.3 Les différents types d'organisation</b>                                      | 18 |
| <b>1.4 Les problèmes des organisations</b>  | 18 |
| 1.4.1 Sur le plan stratégique   | 18 |
| 1.4.2 Sur le plan de la gestion financière  | 19 |
| 1.4.3 Sur le plan de la méthode et du management                                    | 20 |
| 1.4.4 La perte de l'innovation dans une organisation                                | 22 |
| <b>CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DU DIAGNOSTIC<br/>INSTITUTIONNEL</b>                   | 27 |
| <b>2.1 Qu'est-ce qu'un diagnostic institutionnel ?</b>                              | 28 |
| <b>2.2 Les déterminants méthodologiques d'un diagnostic<br/>institutionnel</b>      | 29 |
| 2.2.1 Les angles d'approche   | 29 |
| 2.2.2 Les standards de comportement<br>des organisations                            | 30 |
| 2.2.3 L'échantillon   | 31 |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>2.3 Les étapes méthodologiques du diagnostic</b>            | 32        |
| Etape 1 : Collecte d'information préliminaire                  | 33        |
| Etape 2 : Préparation du diagnostic                            | 34        |
| Etape 3 : Le diagnostic  | <b>35</b> |
| <br><b>BIBLIOGRAPHIE</b>                                       | <br>66    |
| <br><b>ANNEXES</b>   | <br>67    |
| Les qualités de leadership                                     | 68        |
| Grille d'analyse institutionnelle                              |           |
| Les standards de la philanthropie<br>en matière de gouvernance | 71        |

# AVANT-PROPOS

## **Fonction du guide**

Le présent guide est conçu pour la conduite de diagnostics institutionnels auprès des organisations intervenant dans le monde rural. Destiné à l'origine aux chargés de programme de la Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO), les responsables de cette institution se sont vite rendus compte que cet outil pouvait également servir aux cadres des autres agences de financement dans les pays en voie de développement. D'où leur décision de l'éditer en vue de sa diffusion.

## **Structure du guide**

Le guide comporte deux chapitres. Le premier chapitre propose une typologie des organisations intervenant dans le monde rural, en mettant un accent particulier sur les dysfonctionnements qui compromettent souvent leur efficacité.

Le second traite de la méthodologie du diagnostic institutionnel avec des développements sur les variables à considérer, les informations et documents à rechercher, les personnes à interviewer, les questions à poser aux diverses étapes de l'analyse institutionnelle.

Les chapitres sont ainsi structurées en unités d'information, articulées aux compétences nécessaires à l'appropriation et à la conduite d'une analyse institutionnelle.

Chacun des chapitres est bouclé par un bref résumé des notions essentielles qu'il n'est pas permis d'ignorer si l'on veut faire de l'analyse institutionnelle.

## **Mode d'emploi**

L'utilisation de ce guide (comme de tout autre matériel didactique) dépend, d'une part des objectifs qu'on se fixe, et d'autre part, du niveau d'information de l'utilisateur sur le fonctionnement des organisations du monde rural.

Si l'utilisateur est un novice sur les questions relatives au diagnostic institutionnel, il a tout intérêt à faire de cet ouvrage une lecture linéaire, de la première à la dernière page. Cette démarche lui permettra de maîtriser les présupposés du diagnostic institutionnel avant de s'approprier les modalités de sa mise en oeuvre.

Si l'utilisateur a une certaine expérience des organisations rurales, il pourrait alors faire une lecture sélective de ce guide, et porter son attention, sur les aspects opérationnels de l'analyse et notamment sur les instruments de mise en oeuvre de l'analyse tels que les nombreux check-list, les grilles, les questionnaires et les guides d'entretien.

Dans tous les cas, une bibliographie sommaire d'ouvrages utiles sur l'analyse institutionnelle lui est proposée pour approfondir ses connaissances et consolider ses pratiques en la matière.

## **DEFINITION DES CONCEPTS DE BASE**

**Mission :** La mission est le but final de l'organisation, sa raison d'être. Une mission n'est pas un objectif vague, mais une phrase qui explique l'organisation, sa spécificité. La mission est là pour orienter l'organisation et pour motiver les adhérents et le personnel. Une mission est réalisable, mais ambitieuse. Une mission explique ce qu'on vise à faire, où, et pour qui.

**Vision et Ambitions d'une Organisation :** La vision et les ambitions de l'organisation méritent d'être exprimées d'une manière

succincte. Cela permet à l'organisation d'expliquer ses idées sur ce que l'organisation peut être dans l'avenir.

**Clients :** La plupart des organisations non-gouvernementales orientent leurs activités, leurs services, ou leurs produits vers une catégorie de la population, du public en général, ou vers un autre type d'organisation. Dans une organisation associative, les clients sont normalement les membres. Les employés de l'organisation doivent bien connaître les types de clients et membres, leurs espoirs, leurs problèmes, et leurs capacités. Cette connaissance est nécessaire pour que les activités de l'organisation soient pertinentes pour les clients

**Fournisseurs :** Pour les organisations non-gouvernementales, les fournisseurs sont les partenaires qui leur apportent un appui dans la mise en œuvre de leurs programmes. Souvent les ONGs ont une multitude de partenaires qui ne sont pas toujours au courant des appuis des uns et des autres.

**Produits :** Toute organisation cherche à fournir ou à produire quelque chose. Cela peut être une subvention pour un bailleur de fonds, les livres pour un institut de recherche, des matches de football pour une association sportive, et ainsi de suite. Pour la majorité des ONGs, les produits sont leurs services. Par exemple, pour une ONG spécialiste en éducation pour la santé, un de ses «produits» est l'information pour ses clients concernant la nutrition des enfants.

**Programmes :** Un programme est une série d'activités souvent différentes de nature, mais structurées pour arriver à un but commun. Un programme implique une stratégie réfléchie, et des fois, organisée autour d'un type de service ou produit.

**Projets :** Dans le langage des bailleurs, un projet est une action à court ou moyen terme qui vise un résultat spécifique et souvent

quantitatif. Cela fait qu'un projet n'est pas un ensemble d'actions et d'orientations de longue durée comme un programme.

Les projets sont fréquemment un des obstacles à un dialogue franc avec une institution africaine, car dans plusieurs zones, le mot «projet» signifie «argent» pour les paysans. «Apportez-nous un projet» disent les paysans aux ONGs et bailleurs. L'ONG et le bailleur se mobilisent pour le leur donner. Les paysans attendent tranquillement que l'argent arrive et prennent peu d'initiatives.

**Objectif général :** C'est le but d'un programme ou d'un projet. Ex. : «Améliorer la qualité des services fournis par des chercheurs aux paysans.»

**Objectif spécifique :** C'est le but mesurable des actions qui sont des composantes d'un programme ou d'un projet. Ex. : «Former 30 chercheurs par année dans la méthode participative de recherche agricole intitulée DP, pendant 5 ans.»

**Niche/Créneau Institutionnel :** Spécificités et spécialisations d'une organisation par rapport aux problèmes du milieu, aux ressources à sa disposition, aux compétences, et aux produits et services de ses concurrents.

**Avantage comparatif :** Domaine de compétence le plus marqué d'une organisation par rapport aux autres organisations.

## *CHAPITRE 1*

# **Typologie des organisations intervenant dans le monde rural**

Ce chapitre permet de comprendre

- Ce qu'est une organisation
- Les types d'organisation qui interviennent dans le monde rural
- Les problèmes des organisations

## 1.1 QU'EST-CE QU'UNE ORGANISATION ?

D'après le Larousse, une organisation est un « groupement, (une) association, en général d'une certaine ampleur, qui se propose des buts déterminés ». Autrement dit, l'organisation serait constituée d'un groupe de personnes qui décident de se mettre ensemble pour poursuivre un objectif précis.

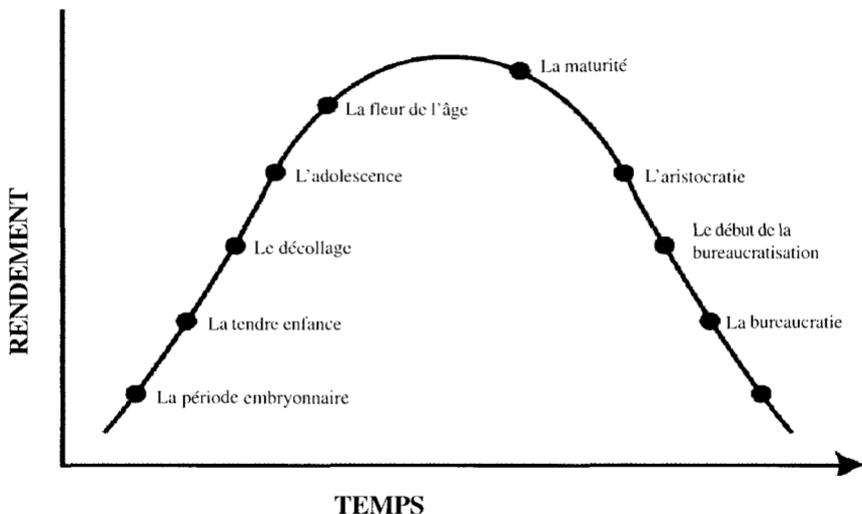
Evidemment, pour se mettre ensemble, les membres de l'organisation doivent partager un système de règles, de valeurs, d'idéaux, de contrats formels et d'incitations informelles à partir duquel ils vont fonctionner.

C'est ce qui fait comparer l'organisation à un terrain de jeu avec des règles explicites et implicites, et où les acteurs (employés, leaders, fondateurs, et clients), sous le drapeau de la mission officielle de l'organisation, se rencontrent et poursuivent non seulement les objectifs officiels de leur structure, mais aussi d'autres projets, idées, initiatives, et ambitions qui leur sont propres.

C'est le cas des organisations syndicales, des partis politiques, des mouvements associatifs, des groupements, etc.

## 1.2 LE CYCLE DE VIE D'UNE ORGANISATION

A l'instar des êtres vivants, les organisations évoluent selon un cycle qui se déroule dans le temps et l'espace. Elles apparaissent puis disparaissent, elles se développent puis déclinent, elles changent d'ampleur, elles traversent des phases, elles meurent pour tout à coup ressusciter. On schématise cette évolution ainsi qu'il suit :



Sur l'axe horizontal, est placé le temps qui s'écoule de gauche à droite. Le cycle de vie d'une organisation passe par les stades de développement suivants qui balisent la courbe en cloche :

### **i - La période embryonnaire**

Cette étape débute avant même la naissance de l'organisation. Au cours d'une réunion, formelle ou informelle, quelqu'un émet une idée et propose une solution pour résoudre un problème dans la communauté. On échange des points de vue et on commence à s'enthousiasmer. Les fondateurs se laissent emballer par les idées et se mettent à rêver. Puis, comme des missionnaires, ils partent en quête de disciples.

Il semble que ce missionnaire soit cependant essentiel pour générer l'engagement nécessaire au lancement d'une nouvelle organisation. Si l'idée originale ne réussit pas à engendrer l'engagement et l'énergie qu'il faut, le projet échoue.

## **ii - La tendre enfance**

Si cette idée survit et réussit à donner naissance à une organisation, l'étape suivante consiste généralement en un démarchage frénétique où on ne rêve plus, mais où on agit.

C'est généralement l'affaire d'une ou deux personnes, et les fondateurs font tout : qu'il s'agisse de répondre au téléphone ou de prendre des décisions importantes. D'habitude, ces organisations manquent sérieusement de personnel et de fonds, et sont très vulnérables. Si l'organisation en question ne réussit pas à trouver les fonds voulus, elle peut mourir en très bas âge.

## **iii - Le décollage**

A ce stade, l'organisation voit des opportunités un peu partout et part à leur conquête avec un énorme appétit. L'aspect visionnaire de la période embryonnaire se trouve combiné à la soif d'action acquise durant la tendre enfance. Cependant, cette organisation ne peut exercer une action soutenue et n'a pas assez d'expérience pour savoir établir ses priorités.

L'organisation risque de tomber dans le « piège du fondateur ». L'engagement du fondateur, qui était essentiel pendant la tendre enfance peut maintenant étouffer l'organisation et la faire mourir. L'organisation ne sera capable de se développer, à moins que le fondateur ou la fondatrice n'accepte d'adopter des politiques moins personnelles et de mettre sur pied des systèmes autonomes. Dès lors, il faut un conseil d'administration efficace. Un tel conseil peut souvent donner le coup de fouet nécessaire pour que l'organisation s'affermisse pour l'avenir.

Si l'instigateur du projet rejette l'influence d'un conseil d'administration efficace bien qu'externe, c'est peut-être le

premier symptôme du « piège du fondateur ». Reconnaissons toutefois que cette résistance était sans doute essentielle durant la tendre enfance; ; autrement, les fondateurs n'auraient pas fait preuve de l'engagement nécessaire à cette époque.

#### **iv - L'adolescence**

A l'adolescence, l'organisation prend le temps de se doter d'une base administrative. On passe plus de temps en réunions de planification et de coordination. On adopte un système comptable, des politiques de personnel, des règlements écrits et on songe même à l'achat d'un ordinateur.

Bien qu'il soit essentiel pour l'organisation de prendre le temps de s'organiser, elle court le risque de créer deux forces opposées qui pourraient la diviser. Un groupe se consacrera à asseoir la stabilité administrative, alors que l'autre groupe voudra s'attaquer à de nouveaux objectifs. Il est possible que l'organisation ait besoin d'une aide extérieure pour concilier ces deux forces et pour pouvoir consacrer son énergie au futur tout en consolidant sa base pour l'avenir.

#### **v - La fleur de l'âge**

Quand elle atteint la fleur de l'âge, l'organisation cherche à obtenir les meilleurs résultats possibles. Sa vision est intacte et elle est dotée des systèmes qu'il lui faut pour être efficace. A ce stade, l'organisation se fixe des buts et des objectifs qu'elle est confiante d'atteindre. Les résultats sont prévisibles et la productivité est grande.

Idéalement, les organisations devraient en rester à ce stade de leur développement, mais c'est rarement le cas, à moins qu'elles ne prennent des mesures précises à cette fin. Le plus souvent, les

aspirations de ceux qui détiennent le pouvoir se mettent à décliner et l'organisation se met à faire de l'introspection. Aux étapes antérieures, les conflits entre les personnes étaient source de maturation, de changement et d'évolution. Maintenant l'organisation cherche à réduire les conflits et à créer un meilleur climat en améliorant les relations humaines. Elle cherche à récolter les fruits des efforts passés. C'est là un signe de son avancement en âge et du commencement de son déclin organisationnel. Le seul frein à cette évolution semble être la volonté de décentraliser et de créer de nouveaux centres d'action qui pourraient reprendre le processus évolutif depuis le début.

## **vi - La maturité**

A maturité, l'organisation recherche toujours l'efficacité et possède un système administratif à rendement élevé, mais sa vision originale s'est édulcorée. Elle ne cherche plus à changer le monde, elle cherche à profiter du monde qu'elle a créé.

Les membres aiment à se retrouver ensemble. Ils n'ont plus leur sens initial de l'urgence. Les nouvelles idées sont reçues avec indifférence, sans enthousiasme. Si le déclin de l'organisation se poursuit, elle cessera même de rechercher l'efficacité. Si cela se produit, le remède doit venir de l'extérieur, sous forme d'un changement majeur qui amènerait un regain d'activité et une nouvelle mission.

## **vii - L'aristocratie**

Si l'organisation continue à décliner, la prochaine étape est l'aristocratie. L'organisation aristocratique est à plat. Ceux qui détiennent le pouvoir craignent inconsciemment pour leur avenir, mais ils n'expriment jamais cette crainte. Personne n'ose bouger. L'organisation est comme paralysée par l'admiration de son propre passé.

Les rapports se formalisent. L'habillement prend plus d'importance et devient plus conventionnel. On ne s'appelle plus par son prénom, on dit « Monsieur Un tel » ou « Madame Une Telle ». Le langage devient évasif, plein de circonlocutions. Les réunions ont lieu dans la salle du conseil : aucune question, aucune objection.

De plus en plus de fonds sont consacrés aux systèmes de contrôle administratif, à la formation du personnel, aux relations humaines et de moins en moins de fonds visent l'innovation et les résultats.

### **viii - Le début de la bureaucratisation**

Un jour ou l'autre, l'organisation se rend compte que quelque chose ne tourne pas rond, des sources importantes de financement refusent leur appui, ou peut-être les médias lancent une attaque contre l'organisation, ou encore la base se regroupe pour protester... . Quand cela se produit, la petite société d'admiration mutuelle de l'organisation aristocratique se dissout et les couteaux sortent. La paranoïa s'installe.

On commence à se quereller et à chercher des boucs émissaires. Toute décision est suspecte et est attribuée à des visées machiavéliques de la part de celui ou celle qui l'a prise. On forme des clans et des coalitions et toute l'énergie est consacrée à la survie. Comme on a peur des personnes efficaces, on les congédie ou elles partent d'elles-mêmes. Quand les temps sont durs financièrement, il est plus difficile de décider de claquer la porte, de sorte que des gens aigris resteront probablement en fonction, bien après avoir cessé d'être efficaces.

A moins que l'organisation n'ait accès à des sources de financement extérieures même si elle ne produit plus grand chose, elle est éventuellement appelée à mourir. Si le financement demeure disponible, on passe à l'étape suivante.

## ix - La bureaucratie

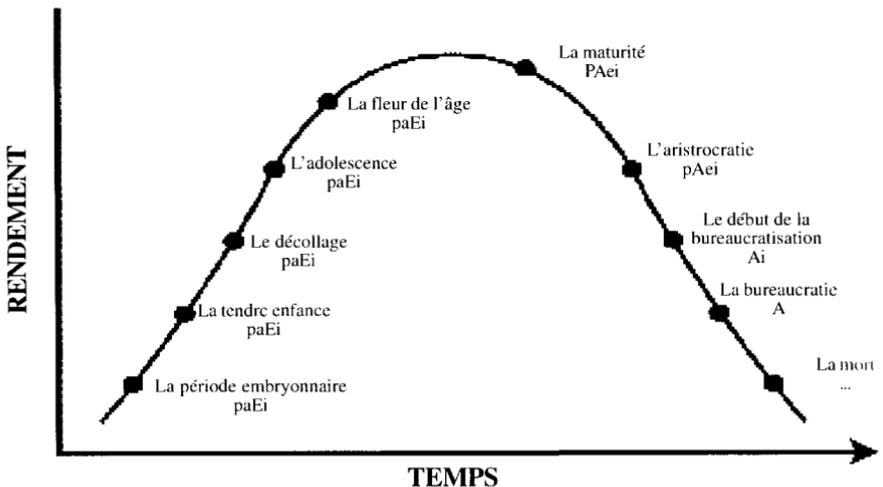
Tout ce qui reste à l'organisation qui devient complètement bureaucratique, ce sont des formulaires, des procédures et de la paperasse. On n'accomplit plus rien. Tout doit être mis par écrit. L'organisation a perdu contact avec la réalité.

Eventuellement, l'ambiance devient paisible et sereine. Il n'y a plus de batailles et souvent les gens qui restent sont les plus gentils. Ils sont toujours d'accord sur tout, seulement ils ne font rien.

La phase finale, c'est la mort. Toutefois, certaines bureaucraties y échappent et ne semblent jamais vouloir s'arrêter.

Ainsi donc, à chaque étape, une organisation peut rencontrer certains problèmes ou certaines difficultés. Si l'organisation réussit à contrer ses difficultés, elle pourra continuer à progresser et à rester performante. Les schémas qui suivent illustrent les principaux aspects à prendre en considération.

### Cycle de vie de l'organisation



## Rôles organisationnels

(P) Production : produire des résultats pour lesquels elle existe

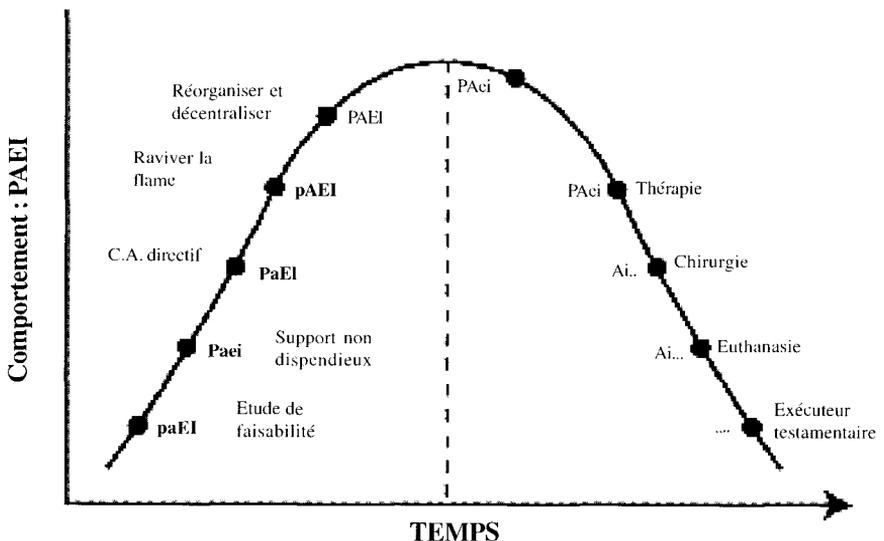
(A) Administration : décision prise dans le bon temps, la bonne séquence et la bonne intensité

(E) Entrepreneurship : s'adapter aux changements avec créativité et en sachant prendre des risques

(I) Intégration : l'intégration des différents rôles et esprit d'équipe

**NB : Le (s) rôle (s) majeur (s) est (sont) exprimé (s) par les lettres majuscules tandis que le (s) rôle (s) mineur (s) est (sont) exprimé (s) par les lettre minuscules.**

## Cycle de vie de l'organisation – traitements spécifiques



Si vous voulez, en savoir plus long sur le cycle de vie des organisations, nous vous recommandons un article d'Ichak Adizes paru dans la revue *Organization Dynamics* et intitulé « Organizational Passages ».

### 1.3 LES DIFFÉRENTS TYPES D'ORGANISATION

Il y a trois types d'organisations :

- les structures mutualistes (ONGs de base, groupements, associations, fédérations, et autres formes associatives) qui cherchent à promouvoir les intérêts de leurs membres ou une cause ;
- les structures religieuses ;
- les structures professionnelles d'intérêts public (ONGs d'appui, fondations, structures de recherche autonomes, etc.).

Cette typologie ne doit pas faire perdre de vue que chaque organisation est unique si l'on considère sa taille, son âge, son expérience, son environnement et ses missions. Ce sont ces variables qui déterminent la spécificité des organisations et permettent de mieux les comprendre, et par conséquent, de mieux cibler les approches en matière de diagnostic institutionnel.

### 1.4 LES PROBLÈMES DES ORGANISATIONS

Des études sur le fonctionnement des organisations ont permis de typer leurs problèmes et de les classer selon trois axes : l'axe stratégique, l'axe de la gestion financière et l'axe du management.

#### 1.4.1 - Sur le plan stratégique

- Le manque de volonté pour s'améliorer ;
- l'organisation est paralysée et inefficace ;
- tendance à manœuvrer et à dissimuler vis-à-vis de l'extérieur pour protéger l'espace institutionnel et les sources d'accès à l'argent ;
- rivalité excessive entre les différents acteurs du milieu ;

- excès d'objectifs complexes et mal formulés ;
- manque de spécialisation (tout est emballé sous le nom de "développement intégré" ;
- l'organisation est capturée par les affairistes ou par une élite rurale ;
- mélange inapproprié des activités commerciales et sociales, le tout au nom de "l'autonomie financière".

### Niveau d'articulation des problèmes stratégiques

*Rapportés aux différentes étapes du cycle de vie de l'organisation, on constate que la plupart des problèmes d'ordre stratégique sont vécus à partir de la phase de « Décollage ». En effet, c'est au moment où l'organisation part à la conquête des opportunités et que les appétits s'aiguisent que les « conflits d'intérêt » se manifestent, généralement, à la suite d'une mauvaise distribution du pouvoir. Le risque de tomber dans « le piège du fondateur » menace l'organisation, il faut dans ce cas procéder à un rééquilibrage des forces internes.*

#### **1.4.2 - Sur le plan de la gestion financière**

- Système de comptabilité ou de contrôle inexistant ou non à jour ;
- manque de compétence en gestion et de formation en la matière ;
- signataire unique sur le compte bancaire par le fondateur qui garde les chéquiers sans obligation de rendre compte ;
- détournement de fonds et manque de rapports et de bilans annuels ;
- pièces justificatives falsifiées et erreurs de calculs dans les rapports et la comptabilité ;

- politique inconsistante ou trop généreuse d'indemnisation ou de perdiems ;
- atmosphère de "partage du gâteau" de la part des responsables, animateurs et leaders ;
- manque de budget de fonctionnement annuel et tendance à vivre au jour le jour.

### Niveau d'articulation des problèmes financiers

*Les problèmes relevant de la gestion financière se manifestent surtout pendant « l'adolescence » quant l'organisation a atteint la « fleur de l'âge ». C'est pendant cette période que le dispositif de gestion financière se met en place, à la faveur des résultats et des réalisations de l'organisation.*

*Malheureusement, à partir de la phase de « Maturité », la gestion financière n'est plus tellement orientée vers l'innovation mais plutôt vers le maintien du statu quo et la satisfaction des intérêts particuliers. Cette tendance qui se poursuit jusqu'au début de la « Bureaucratisation » amène les partenaires et bailleurs à reconsidérer leur appui et leur financement.*

#### **1.4.3 - Sur le plan de la méthodologie et du management**

- Tendance à travailler dans les villages avec les notables ou "leaders auto-proclamés" ;
- pouvoir concentré : dirigeants, tous issus de la même famille, du même caste ou appartenant au même genre ;
- leaders tout le temps en voyage, en mission, à l'étranger ;
- manque de méthodologie d'intervention réfléchie ou systématique ;

- non-exploitation ou manque de maîtrise des études du milieu ;
- processus et méthodes d'évaluation politisés, ce qui rend les résultats peu intéressants ;
- manque de planification ou de système de hiérarchisation des priorités ;
- tendance à agir sur les doléances superficielles des paysans;
- tendance à ignorer les possibilités de collaboration avec d'autres acteurs ;
- tendance à confondre "sensibilisation et vulgarisation" avec "animation" ;
- tendance à ignorer les possibilités de collaboration avec les intervenants du même secteur ;
- le conseil d'administration ne comprend pas son rôle ;
- les employés n'ont pas la compétence ni la motivation pour faire leur travail.

### Niveau d'articulation des problèmes de management

*En règle générale, ce type de problème est transversal à toutes les étapes de l'évolution d'une organisation. Si une bonne méthode d'intervention n'est pas appliquée, cela peut jouer négativement sur la maîtrise du milieu et provoquer, dès la « Tendre enfance » de l'organisation, des erreurs d'aiguillage qui risquent d'orienter les responsables vers les leaders auto-proclamés ou les lobbies dont les intérêts ne sont pas toujours en adéquation avec ceux de la communauté .*

#### 1.4.4 - La perte de l'innovation dans une organisation

Quand une organisation perd sa capacité à innover, elle cesse de se renouveler, elle se bureaucratise et développe en son sein une routine qui finit par annihiler la créativité de ses membres, leurs facultés de générer et de mener à bien des projets innovants.

Selon Thomas DURAND<sup>1</sup>, le mal d'innover aurait quatre causes explicatives.

##### 1 - *La sur-activité* (ou le « busy being busy »)

La recherche d'efficacité exerce souvent une forte pression sur les individus. Chacun est tellement occupé dans sa sphère d'intervention qu'on en oublie toute idée de créativité et d'innovation. On s'occupe consciencieusement, on a bonne conscience. Le problème de l'innovation se pose dans de telles conditions puisque les idées nouvelles nécessitent du temps, des aller et retours, pour chercher, tâtonner, trier, discuter, tester une piste etc;

##### 2 - *Le cloisonnement des organisations et des esprits*

La seconde racine du mal vient des inévitables découpages induits par l'organigramme. Les frontières, les lignes de partage constituent des interfaces où les idées devraient pouvoir s'entrechoquer, se multiplier, croître et embellir. Mais dans la réalité, ces découpages développent des logiques de couloir au sein de l'organisation, et celui qui tente d'apporter des innovations apparaît souvent comme un empêcheur de tourner en rond.

##### 3 - *L'absence de confiance*

La troisième racine du mal est un corollaire du problème précédent. En effet, le cloisonnement évoqué s'accompagne souvent de différences d'appréciation qui, si on n'y prend garde,

---

<sup>1</sup> Président de CM International (un cabinet de conseil en management stratégique).

peuvent conduire à des mésententes et à une perte de confiance qui tournent encore plus vite à la défiance, aux oppositions systématiques et à la paralysie de l'organisation.

#### 4 - *Les priorités du management*

Dans beaucoup d'organisations qui veulent innover, les priorités sont autres et cela pendant longtemps. A trop longtemps faire autre chose, ou à vouloir trop en faire, le management peut annihiler les velléités d'innovation.

### **Comment innover ?**

La solution réside essentiellement dans la communication. Les membres de l'organisation (à commencer par les responsables) doivent apprendre à passer du temps ensemble. Ils doivent réapprendre à travailler ensemble, à établir le dialogue entre eux. Et la meilleure façon de convaincre les uns et les autres à s'inscrire dans une telle dynamique passe quelques fois par l'observation de cas d'organisations elles-mêmes en mal d'innover et embourbées dans des difficultés similaires. Les enseignements tirés d'une telle étude de cas devraient permettre d'induire les changements organisationnels favorables aux innovations.

Pour retrouver les chemins de l'innovation, il faut nécessairement que les responsables changent de pratiques et de postures. Il n'est pas possible de promouvoir l'innovation quand on se met à censurer brutalement les porteurs d'idées atypiques. Au contraire, il faut s'efforcer de donner leur chance à des idées apparemment hors sujet, prendre le temps de les évaluer avant de les condamner. Un dirigeant qui promeut l'innovation au sein de son organisation, est un dirigeant qui s'informe des projets, qui interroge et fait parler, qui écoute les idées nouvelles, qui fait montre d'intérêt, qui suit l'avancement des projets, qui accepte les échecs, qui met en valeur celles et ceux de ses collaborateurs qui ont mené à bien

un projet d'innovation avec succès. Le rôle du dirigeant est de coordonner, de travailler ensemble pour dépasser les clivages organisationnels et surmonter les oppositions individuelles.

### **Grille d'analyse des problèmes**

Les symptômes d'un problème peuvent apparaître à partir d'un élément qui joue un rôle dans le fonctionnement de l'organisation, même si la cause réelle du malaise se trouve ailleurs. Du point de vue de la démarche, il est recommandé de commencer par cet élément sans perdre de vue tous les autres qui doivent être pris en compte. La grille ci-après récapitule la gamme complète des éléments à considérer dans l'analyse.

#### *Eléments*

1. Visions – objectifs
2. Structure de l'organisation
3. Relations entre collaborateurs
4. Récompenses et sanctions
5. Leadership
6. Mécanismes d'appui
7. Relation input/output

#### *Instruments*

- Principes directeurs
- Organigramme, cahier des charges, diagramme des fonctions
- Esprit d'équipe, outils d'échanges et de supervision
- Echelle des salaires, participation, commissions, remerciements
- Entretiens avec les collaborateurs, feedback
- Pauses café, réunions, circulation de l'information, contrôle
- Equilibre, productivité, bénéfice

## RETENIR

Une organisation est une association de personnes, structurée selon un système de règles, de valeurs, d'idéaux, et poursuivant des objectifs bien déterminés.

Une organisation est comme un être vivant. Elle naît, grandit, se développe, décline et meurt. A chaque étape de cette évolution, l'organisation rencontre des problèmes spécifiques.

Il existe trois types d'organisations intervenant dans le monde rural : Les structures mutualistes, les structures religieuses et les structures professionnelles d'intérêt public. Mais quelle que soit la catégorie à laquelle elle appartient, une organisation est toujours unique du fait de sa taille, son âge, son expérience, son environnement et ses missions.

Les organisations rencontrent généralement trois types de problèmes : sur le plan stratégique, sur le plan de la gestion financière et sur le plan méthodologique et du management. Ces problèmes s'articulent aux différentes phases du cycle d'évolution de l'organisation.

Par ailleurs, le manque de communication entre les responsables et leurs collaborateurs peut également entraîner une perte de l'innovation qui compromet toute faculté de générer et de développer des projets innovants au sein de l'organisation



## *CHAPITRE 2*

# **Méthodologie du diagnostic institutionnel**

Ce chapitre permet de comprendre :

- Ce qu'est un diagnostic institutionnel
- La démarche méthodologique d'un diagnostic institutionnel

## 2.1 QU'EST-CE QU'UN DIAGNOSTIC INSTITUTIONNEL ?

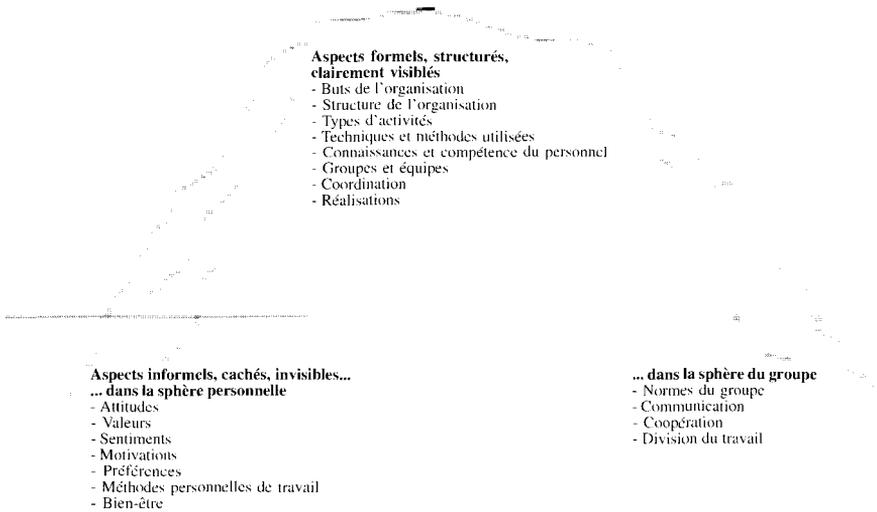
On définit le diagnostic institutionnel comme une activité systématique d'analyse d'une organisation, pour comprendre ses forces, ses faiblesses, ses potentialités, et éventuellement les causes et conséquences de ses dysfonctionnements.

Le diagnostic institutionnel permet ainsi à tout organisme désirant appuyer des organisations locales en milieu rural :

- de mieux choisir ses partenaires ;
- d'analyser la capacité de ses partenaires à répondre aux besoins des populations rurales ;
- d'élaborer un programme approprié de renforcement institutionnel en faveur de ses partenaires.

Pour faire un diagnostic institutionnel, le consultant doit s'intéresser aux aspects formels et visibles de l'organisation tels que la structure de l'organisation, les buts poursuivis, les types d'activités, les techniques et méthodes utilisées, les connaissances et compétences du personnel, des groupes et équipes, la coordination et les réalisations.

Mais derrière et sous ces parties visibles se profilent des aspects cachés, connus ou inconnus des membres de l'organisation. En effet, les faiblesses et problèmes dans la partie formelle (visible) résident souvent dans les zones plus profondes et cachées dont certains relèvent de la sphère personnelle (les attitudes, les valeurs, les sentiments, les motivations, les préférences, les méthodes personnelles de travail, le bien-être) et d'autres de la sphère du groupe (les normes de travail, la communication, la coopération, la division du travail). Cette situation peut être illustrée par la métaphore de l'iceberg.



L'analyste doit donc considérer le diagnostic du point de vue des personnes travaillant dans l'organisation et développer avec celles-ci une recherche qui tienne également compte des aspects sous-jacents.

## 2.2 LES DÉTERMINANTS MÉTHODOLOGIQUES D'UN DIAGNOSTIC INSTITUTIONNEL

### 2.2.1 - Les angles d'approche

Si l'on considère l'organisation comme un système, on peut l'analyser sous l'angle des quatre paramètres suivants : le staff, les aspects formels, l'environnement, et la « zone grise de l'informel » :

- a) Le staff : les compétences du staff, ses valeurs, ses ambitions, ses projets personnels (déclarés ou non), son style de management, et ses motivations ;

- b) Les aspects formels de l'organisation : sa mission, son âge et son expérience, ses statuts à travers les documents y afférents, les procédures officielles pour gérer les décisions et les biens, le budget, les postes, les activités, les créneaux, etc.
- c) L'environnement de l'organisation : la situation sociale et économique de ses adhérents ou clients, la compétition avec d'autres organisations, la disponibilité et le comportement des bailleurs de fonds de l'organisation.
- d) "La zone grise de l'informel", c'est l'interface entre les projets personnels des membres et la structure formelle ; elle crée un système non-écrit de communication, de manipulations, et de mini-négociations autour des prises de décisions. Une non convergence entre les projets personnels des membres et la mission officielle de l'organisation peut créer des tensions et des conflits ainsi qu'une rivalité au sein de l'institution.

### **2.2.2 - Les standards de comportement des organisations**

Même si chaque organisation est unique et doit être considérée comme telle, il y a tout de même un certain nombre de standards de comportement qui peuvent servir d'indicateurs pendant l'analyse institutionnelle. Ces indicateurs s'articulent autour du questionnaire suivant :

- L'organisation a-t-elle mis en place un système pour produire des rapports financiers fiables et en bonne et due forme pour ceux qui lui donnent de l'argent et pour ceux qui sont susceptibles d'en donner éventuellement ? Ces rapports doivent indiquer chaque année le total de l'argent reçu de toutes les sources et le total dépensé, par catégorie de dépense.

- Les produits et services de l'organisation sont-ils utiles, souhaités, et positifs pour les clients de l'organisation ? Quelles sont les preuves et indicateurs de cette utilité au delà des discours ?
- Ces produits et services, sont-ils compétitifs ? Y a-t-il d'autres structures similaires à côté qui peuvent faire les mêmes choses, mais mieux et à moindre coût ?
- Les frais d'administration et de fonctionnement (coûts indirects), sont-ils en adéquation parfaite avec les frais des programmes (moins de 30%) ?
- L'organisation a-t-elle un poids suffisant pour éviter le charlatanisme, la dictature d'une minorité, et pour encourager l'enthousiasme, l'efficacité et l'engagement du staff, des paysans, et des volontaires ?
- L'organisation fait-elle réellement ce qu'elle réclame et revendique ? Quelle est, sur le terrain et dans les villages, la réalité des actions de l'organisation ?

### **2.2.3 - L'échantillon**

La nature et la durée d'un diagnostic changent en fonction du type d'organisation à étudier. Pour les structures mutualistes et fédératives qui comprennent beaucoup de membres, il faut normalement prévoir au moins deux semaines.

Des séjours de deux jours dans un échantillon de trois à quatre villages membres de la fédération sont conseillés. Cet échantillon doit être choisi par l'équipe de diagnostic et non par les dirigeants de fédération. Il est également conseillé à l'équipe d'avoir une capacité d'appréciation des stratégies de conservation du pouvoir,

et de monopolisation de l'information des leaders-fondateurs et de rester neutre par rapport aux idéologies et discours.

*Le piège des leaders des organisations en milieu rural :  
détournement de mission*

Une des responsabilités d'un leader est de vendre sa vision organisationnelle aux paysans pour qu'ils adhèrent sincèrement à la mission, aux valeurs, et aux idées de l'organisation. Mais les paysans ne sont pas homogènes. Il y a les vieux, les jeunes, les notables, les castés, les nobles, les femmes, les hommes, les démunis, les prospères, les premières épouses, les deuxièmes, troisièmes ou quatrièmes épouses. Ils ont tous des intérêts, des espoirs et des problèmes différents. Préoccupés par leur vie dans le village et les problèmes quotidiens de travail, de famille, et d'argent, les paysans ordinaires ont une très forte tendance à traiter l'adhésion à une organisation fédérative ou la collaboration avec une ONG comme le loto national, c'est-à-dire qu'ils y adhèrent sans engagement réel, dans l'espoir de bénéficier des cadeaux apportés par un « projet ». Dans un tel contexte, un leader est plutôt soucieux d'avoir de la crédibilité vis-à-vis des adhérents potentiels (au-delà de sa famille et quelques notables et jeunes) et aussi vis-à-vis des bailleurs. Il commence d'abord à faire des compromis: il promet de faire venir des cadeaux aux paysans. Petit à petit, dans ses actions, malgré ses discours nobles aux bailleurs et ses rêves d'auto-promotion, sa mission est ainsi détournée vers la recherche tout azimut de l'argent, et les idées d'auto-promotion, d'initiative locale, et de créativité des paysans deviennent une langue de bois pour les bailleurs.

### **2.3 LES ÉTAPES MÉTHODOLOGIQUES DU DIAGNOSTIC INSTITUTIONNEL**

Le diagnostic institutionnel comprend globalement 4 étapes :

- la collecte de l'information préliminaire ;
- la préparation du diagnostic ;

- le diagnostic sur le terrain au sein de l'organisation partenaire ;
- la rédaction du rapport de diagnostic et du plan d'actions de renforcement.

### **Etape 1 : Collecte d'information préliminaire**

Elle se déroule dans les locaux de l'organisation sous la forme de collecte et d'étude des documents de l'institution, d'interviews semi-structurées avec les membres en vue :

- d'obtenir des informations pour faire une description aussi exhaustive que possible de l'organisation à examiner ;
- d'obtenir et de lire la documentation (statuts, règlement intérieur, organigramme, rapports annuels, brochures, etc.) ;
- de présenter l'institution qui fait le diagnostic et de répondre aux questions éventuellement ;
- de faire une première appréciation des orientations générales de l'organisation.

### **Recommandations**

Dans les discussions informelles avec les responsables, on essaie de parcourir l'ensemble des éléments des Check-List 1 et 2 (dans la partie "Dossier du Consultant").

On essaie aussi de lire, de photocopier, d'obtenir, ou d'emprunter le maximum de documents que l'organisation peut fournir.

Il est utile de rendre visite à quelques membres du conseil d'administration et aux responsables d'autres organisations du milieu pour mieux connaître le contexte institutionnel de l'analyse.

## **Etape 2 : Préparation du diagnostic.**

Une fois de retour au bureau, on étudie l'ensemble des documents collectés sur l'organisation. A ce stade il est possible que l'équipe du diagnostic mène une première réflexion sur la situation de l'organisation, sa performance et ses contraintes de développement, les enjeux qu'elle doit relever et leurs implications au plan organisationnel (institutionnel) et programmatique.

Bien entendu, les résultats d'une telle réflexion doivent être considérés comme des hypothèses avancées que le diagnostic proprement dit permettra de confirmer ou d'infirmer.

L'équipe se réunit pour mettre en commun ses observations et pour dégager une liste des points et des questions-clés et hypothèses à poursuivre sur le terrain pendant le stage diagnostic ainsi qu'une stratégie d'animation et un plan général de travail sur le terrain.

Ensuite, il s'agira d'envisager la négociation du diagnostic avec les dirigeants de l'organisation (objectifs, équipe, résultats attendus, méthodologie, etc.).

Evidemment, pour effectuer le diagnostic approfondi, il faut programmer par téléphone ou par lettre un séjour prolongé chez le partenaire potentiel. L'objectif est de permettre aux leaders de l'organisation locale et des cadres de l'institution d'appui, d'avoir simultanément une bonne compréhension des points forts, des points faibles et des potentialités de l'organisation rurale.

Autrement dit, l'analyse devrait être utile à la fois pour les leaders de l'organisation rurale et l'institution qui propose un appui.

Cela implique que le consultant ne débarque pas au sein de l'organisation à étudier en brandissant son expertise et en faisant

fi des compétences locales. Il doit négocier avec les dirigeants de l'organisation locale les objectifs, la durée, et la démarche. Il est essentiel que celle-ci soit partie prenante du processus et soit demandeur de l'appui. L'idéal serait d'ailleurs qu'un responsable de l'organisation locale fasse partie de l'équipe de diagnostic. Dans ce cas, une mise à niveau sera nécessaire avec lui. Il devra être informé sur les détails de la méthode dès l'arrivée du consultant.

### **Etape 3 : Le diagnostic**

L'étape la plus longue est l'étape du diagnostic. Elle nécessite un séjour d'environ une semaine sur le terrain avec l'organisation.

Cette visite sur le terrain se déroule en six sous-étapes :

#### ***Sous-étape 1 : Réunion d'introduction et insertion :***

Cette réunion entre les employés et les responsables de l'organisation à étudier et l'équipe de diagnostic sert à rappeler les objectifs du diagnostic déjà négocié, à régler les questions de logistique, et à négocier un plan général de travail sur le terrain. Il mène naturellement à une discussion générale sur l'historique, la structure, la mission, et les activités de l'organisation, avant de continuer sur les questions plus précises dans les étapes ultérieures.

Il est bien d'inclure des mini-ateliers dans le plan général de travail. Le premier jour par exemple, les cadres de l'organisation peuvent dégager en atelier les forces, faiblesses, opportunités, et problèmes majeurs de leur institution. Ou bien, deux personnes peuvent être affectées

à des mini-commissions d'enquête pour chercher les causes et conséquences de 2 à 4 problèmes majeurs et recenser les idées de solutions avant la fin du séjour.

### **Mini atelier pour rendre le diagnostic participatif**

Les actions suivantes sont à croiser avec les interviews individuelles, l'observation des activités quotidiennes de l'institution, et les visites dans les villages.

#### **Phase 1 :**

- « Discutez et négociez les objectifs et la démarche avec les responsables de l'organisation
- « Obtenez des documents pour lecture le soir
- « Animez une discussion participative sur l'historique, la structuration, les programmes, les activités, les projets en cours ou à venir, la philosophie et la vision de l'organisation.

#### **Phase 2 :**

- « Demandez aux responsables de faire un «brainstorming» en plénière ou bien de noter de manière individuelle sur des fiches cartonnées : les forces, les faiblesses, et les opportunités de programme pour leur institution. Puis restituez l'ensemble des idées sur le padex, analysez oralement et catégorisez les résultats.
- « Utilisez l'un des deux questionnaires en annexe sur l'auto-diagnostic de l'organisation et l'instrument 2.
- Mettez en commun les résultats pour discussion avec les responsables.
- « Distribuez des fiches cartonnées et demandez au personnel et leaders de lister les 5 problèmes les plus importants de l'organisation, mettez en commun les résultats, et sortez une liste hiérarchisée par consensus
- « Faites des mini-commissions de 2 personnes de l'organisation, pour que chaque commission analyse des causes, conséquences et solutions possibles pour un problème prioritaire.

**Phase 3 :**

- « Faites que les commissions restituent leurs analyses pour discussion générale.
- « Organisez une analyse en commun des résultats des instruments 1 et 3.

**Phase 4 :**

- « Présentez aux responsables votre analyse pour discussion, notamment avec l'Instrument 3.
- « Animez une séance de travail avec les responsables sur l'Instrument 4 et analysez un programme d'amélioration/renforcement de l'organisation.

**Phase 5 :**

- « Planifier avec les responsables des éléments (activités, objectifs, budget, responsabilités) d'un programme de changement et de renforcement institutionnel.

***Sous-étape 2 :***

***L'étude : interviews semi-structurées avec les individus, observation et analyse des documents***

L'équipe s'éclate pour organiser des mini-ateliers et faire des interviews semi-structurées avec les personnes-clé de l'organisation autour des différents points de la grille de travail. Si possible, les différents membres de l'équipe font des examens directs des systèmes (comptabilité, gestion, etc.)- Après, l'équipe fait une mise en commun.

***Sous-étape 3 :***

***Visites des sites, groupements, réalisations***

Précisez que vous voulez voir une sélection diverse : groupements nouveaux et expérimentés, villages proches

et éloignés de la route, réalisations réussies et réalisations échouées. Ces visites, malgré leur caractère superficiel, donnent une opportunité de voir la compétence des responsables de communication et d'animation avec les paysans. Ils vous donnent aussi l'opportunité de causer de façon informelle avec les responsables de l'organisation sur une gamme de sujets, leurs problèmes, leurs analyses de ces problèmes, le niveau de développement communautaire dans la localité, etc.

***Sous-étape 4 :***  
***Les mises en commun***

Chaque jour, l'équipe se réserve du temps (tôt le matin ou dans la soirée) pour mettre en commun sur une seule liste l'ensemble de ses réflexions, ses observations et ses analyses concernant les différentes composantes de la grille de travail. Il est utile d'utiliser des feuilles padex pour noter les points suivants :

- points forts et acquis de l'organisation ;
- problèmes ;
- résultats de l'analyse avec les Instruments 1, 2 et 3 ;
- options et opportunités ;
- éléments possibles d'un plan d'amélioration de la performance organisationnelle et de changement institutionnel.

***Sous-étape 5 :***  
***Restitution/Discussion***

L'équipe partage les résultats de son analyse sur les feuilles padex avec le partenaire de façon neutre, professionnelle,

discrète et diplomate. Choisissez bien les individus à qui vous faites la restitution, parce qu'ils vont débattre de votre analyse à chaque point sensible. Au minimum, incluez le secrétaire exécutif ou le directeur de l'organisation. L'idéal est d'avoir la présence de tout le conseil d'administration d'une structure associative et l'ensemble du groupe dirigeant dans le cas d'une ONG professionnelle d'appui.

### *Sous-étape 6 :*

#### *Préparation d'un programme préliminaire d'appui*

Si le partenaire juge l'analyse pertinente, procédez à des discussions sur des feuilles padex concernant un programme intérimaire d'appui et de renforcement. Faites-le en deux groupes s'il y a des participants qui ne parlent pas en grand groupe ou pour économiser du temps. Faites trois listes : les objectifs du programme, la série d'activités à organiser, et le budget.

#### **Etape 4 : Rédaction du rapport de diagnostic et du programme intérimaire de renforcement**

- Le rapport est adressé à l'organisation qui cherche à appuyer l'institution locale.
- Il reprend les résultats de l'étape 4 pour dégager le programme, le budget, et le protocole de collaboration pour un programme intérimaire (entre 8 et 24 mois) de renforcement.
- L'organisation locale étudie le document final, y répond et apporte des commentaires sur l'analyse institutionnelle qui est la base du programme de renforcement.

Muni de ce feedback, le consultant prépare un rapport final sur le diagnostic et la copie finale de la proposition du programme intérimaire d'appui et de renforcement de l'organisation examinée. Il faut envoyer une copie à l'organisation, qui est maintenant un "partenaire". Les organisations étudiées ont le droit d'examiner ce rapport et d'y répondre. Sur le plan éthique, il est fait obligation à l'ONG d'écouter et d'intégrer, si possible, leurs remarques.

## DOSSIER DU CONSULTANT

### QUE FAUT-IL SAVOIR ET COMMENT ?

#### **Check-list 1 :**

##### **Les informations à collecter pour analyse**

- Historique de l'organisation, dates importantes
- Philosophie, mission, vision, orientation
- Personnalités de l'organisation (staff, membres, conseil d'administration)
- Organigramme, programmes, activités, actions (objectifs et résultats)
- Rayon d'action, - Niveau de financement - Bailleurs de fonds - Collaborateurs
- Statuts et règlement intérieur - Structuration
- Dimensions, de l'organisation (nombre de membres, staff, etc.)
- Budget de fonctionnement et budget des programmes
- Diagramme de Venn (à faire avec le partenaire)
- Salaires et indemnités
- Système de contrôle et de gestion financière

#### **Check-list 2 :**

##### **Documents à rechercher et à étudier pendant la visite d'information et l'analyse préliminaire**

- Rapports d'activités
- Bilan et budget annuel - Audits
- Evaluations de tout genre
- Procès-verbaux et comptes-rendus

- Documents de réflexion - Statuts et règlement intérieur/organigramme
- Liste des membres du conseil d'administration
- Etudes du milieu - Propositions de financement
- Documents publicitaires, fiches de présentation
- Diagramme de Venn/pierres-cailloux (voir module de la FRAO sur le Diagnostic Participatif)

### **Check list 3 :**

#### **Personnes à interviewer au cours du stage diagnostic**

- Directeur, Président ou Secrétaire exécutif
- Tout employé ou responsable d'activité
- Membres du Conseil d'administration
- Membres ordinaires dans différents villages ou habitants des villages où travaillent l'ONG
- Autres collaborateurs, bailleurs de fonds et partenaires de l'organisation dans le milieu
- Anciens, actuels, et potentiels collaborateurs avec l'organisation dans le milieu
- Volontaires de l'organisation, s'il y en a.

### **Chek list 4 :**

#### **Quelques questions-clé à poser**

- Qui sont, les salariés et qui sont les volontaires ? Qui reçoit quoi ?
- Comment déterminez-vous les salaires et indemnités ?
- Qui fait quoi (avec les paysans, avec les bailleurs, avec le gouvernement, etc.) ?
- Qui fait partie de l'organisation ? Quels groupes, sous-groupes, etc. et quels sont leurs liens avec les villages ? Avec l'extérieur ?

- Qui décide quoi ? Pourquoi faites-vous, tel ou tel programme ? Avez-vous de la documentation sur les résultats ? Comment appréciez-vous les problèmes et réussites de votre programme ?
- Comment déterminez-vous vos priorités en tant qu'institution ?
- Où est-ce que vous en êtes avec la réalisation de votre mission ?
- Qui peut renvoyer le directeur ? Le trésorier-comptable ?
- Quels sont les problèmes de votre cible/clientèle ? Que faites-vous pour les appuyer ? Avec quelle méthodologie d'intervention ?
- Comment choisissez-vous les villages et groupes à appuyer et comment décidez-vous des activités à faire dans ces villages ?
- Puis-je lire des évaluations internes ou externes de vos activités et programmes ?
- Qui sont vos bailleurs de fonds ? Financent-ils des projets spécifiques ou un plan général pour votre organisation ? Comment ont-ils été abordés pour obtenir leur financement ? Puis-je voir les documents de projet qu'ils ont faits ?
- Les journaux, sont-ils bien tenus ? Quelle est la qualité des écritures ? Y-a-t-il des ratures, des « blancs », ou des chiffres aberrants au premier coup d'oeil ?

### **Check-list 5 :** **La gestion financière**

Ce check-list parcourt plusieurs thèmes de gestion et de management de manière rapide et vous permet d'examiner les journaux et le classement comptable, le guide de management, et les divers rapports. Ce n'est pas un audit ! Les réponses servent d'indicateurs de la qualité du système de gestion dans l'organisation étudiée.

- Le budget annuel existe-t-il ? Est-il complet ?
- Y a-t-il un rapport de l'exercice budgétaire avec des explications adéquates pour les écarts ?
- Un plan comptable adéquat existe-t-il ? Le journal, est-il tenu au jour le jour ?

- Quelle est la politique de l'organisation concernant les avances et prêts ?
- Les anciennes avances et les prêts sont-ils remboursés avant l'accord des nouveaux ?
- Tous les chèques sont-ils signés conjointement par deux des trois signataires ?
- Un des signataires des chèques est-il une personne autre que celle qui autorise le paiement ?
- Le rapprochement bancaire est-il vérifié et approuvé chaque mois ?
- Le livre de la petite caisse est-il vérifié lorsque l'avance est renouvelée ?
- Tout paiement est-il accompagné d'un bon de caisse ?
- Chaque document autorisant un paiement est-il soumis pour approbation comme il le faut ?
- Chaque document autorisant un paiement est-il annulé après le paiement ?
- La personne qui prépare les salaires est-elle différente de celle qui distribue l'argent aux employés ?
- Chaque facture de fournisseur correspond-elle à la fourniture de marchandises ou de services et est-elle conforme à la nature des activités de l'organisation ?
- Un contrôle approprié est-il exercé sur les comptes bancaires utilisés pour le projet ? Le rapprochement des comptes bancaires avec le livre de caisse est-il effectué régulièrement ?
- Existe-t-il un audit ? L'organisation est-elle disposée à le partager ?
- Quel est l'état des écritures dans les journaux ?

**Check-list 6 :**  
**Des choses à observer**

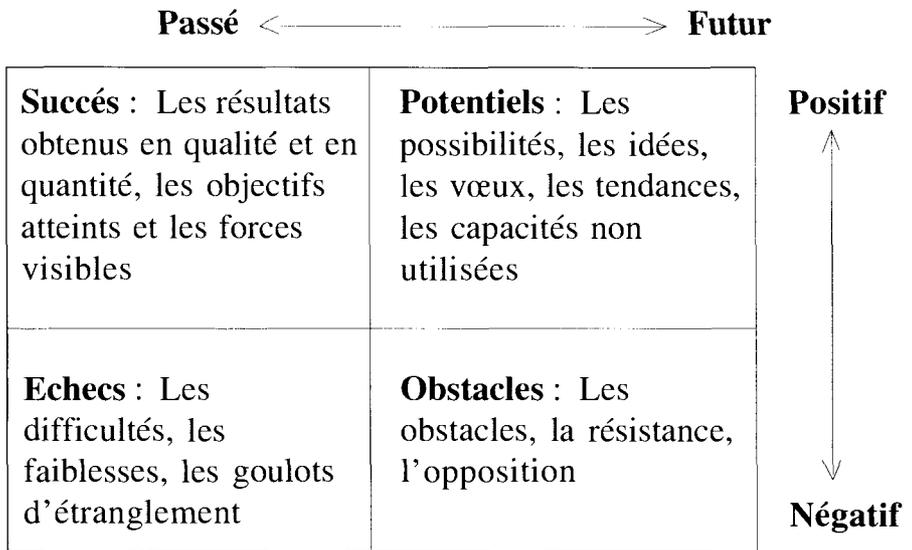
- Les horaires des employés
- Toute activité ou réunion normale de l'organisation qui se déroule pendant votre séjour

- Comportement et attitude des employés entre eux et envers le directeur et les paysans
- L'organisation bureaucratique
- Les documents comptables et l'utilisation de l'argent
- L'état des biens de l'organisation
- L'utilisation et la gestion des véhicules et d'autres biens.

## OUTILS ET INSTRUMENTS D'ANALYSE

### Des mini-ateliers pour réaliser le SEPO

Le SEPO (Succès – Echecs – Potentiel – Obstacles) est un outil d'évaluation, utile dans les auto-évaluations et les évaluations participatives.



Pour la mise en œuvre du SEPO,

- vous obtiendrez les meilleurs résultats en représentant les commentaires sur un tableau mobile, un tableau noir ou du papier peint ;
- porter une attention particulière à chacun des quatre segments ;
- commencer par les succès de façon à mettre les participants dans un bon état d'esprit ;
- définir la portée : jusqu'à quel point voulez-vous que l'auditoire jette un regard rétrospectif et prospectif ?

- ❑ tenir compte de toutes les contributions et s'assurer qu'elles sont comprises de tout le monde ;
- ❑ d'abord enregistrer les déclarations convergentes, puis discuter les déclarations divergentes.

Il est également recommandé de :

- ❑ répéter ce type d'évaluation de manière périodique ;
- ❑ diviser le groupe selon les activités et de permettre à chaque sous-groupe de faire des commentaires relatifs à son travail / ses responsabilités ;
- ❑ permettre aux groupes parallèles (jeunes / vieux, hommes / femmes) d'analyser une même situation.

## L'appréciation des variables stratégiques

### Instrument 1 : Variables stratégiques à apprécier

| Variable (voir check-List 2 et annexes pour une description plus élaborée des variables) | Clarté de vision ou de définition | Pertinence par rapport au milieu | Qualité des aspects opérationnels de la variable qui se voit dans les villages |
|--|-----------------------------------|----------------------------------|--|
| Mission  |                                   |                                  |  |
| Vision/Ambitions de l'organisation   |                                   |                                  |  |
| Cibles ou clientèle et analyse de leurs problèmes/catégorisation des cibles              |                                   |                                  |  |
| Programmes et activités en cours et leurs objectifs                                      |                                   |                                  |  |
| Choix de spécialisation, créneaux de l'institution                                       |                                   |                                  |  |
| Rayon d'action et critère de choix   |                                   |                                  |  |
| Produits offerts aux membres/clients   |                                   |                                  |  |
| Plan pour réaliser la mission<br>Structuration et statuts                                |                                   |                                  |  |
| Stratégie par rapport à une analyse des alliés et des concurrents                        |                                   |                                  |  |
| Expérience et profil des responsables  |                                   |                                  |  |
| Organigramme et description des postes   |                                   |                                  |  |

1 = Très pertinent, bien réfléchi, très clair, résultats visibles sur le terrain

2 = Pertinent, compréhensible, mais assez médiocre

3 = Peu de pertinence ou pas clair, pas bien défini, peu de résultats

NA = non-applicable

## Niveau d'adéquation et convergence des variables stratégiques

**Instrument 2 : Niveau d'adéquation et convergence entre variables stratégiques**

| Variables                                   | Mission | Vision/<br>ambitions | Programmes | Créneaux/<br>spécialisation | Rayon d'action | Activités en<br>cours | Rapport Qualité/prix    | Produits/ services | Plan<br>des programmes | Statut/Structure      | Responsabilités/<br>Compétences du staff |
|---|---------|----------------------|------------|-----------------------------|----------------|-----------------------|-------------------------|--------------------|------------------------|-----------------------|--|
| Mission                                     |         |                      |            |                             |                |                       |                         |                    |                        |                       |  |
| Vision/<br>Ambitions                        |         |                      |            |                             |                |                       |                         |                    |                        |                       |  |
| Programmes                                  |         |                      |            |                             |                |                       |                         |                    |                        |                       |  |
| Créneaux/<br>d'expertise/<br>spécialisation |         |                      |            |                             |                |                       |                         |                    |                        |                       |  |
| Rayon d'action                              |         |                      |            |                             |                |                       |                         |                    |                        |                       |  |
| Activités<br>en cours                       |         |                      |            |                             |                |                       |                         |                    |                        |                       |  |
| Rapport Qualité/prix                        |         |                      |            |                             |                |                       |                         |                    |                        |                       |  |
| Produits/ services                          |         |                      |            |                             |                |                       |                         |                    |                        |                       |  |
| Plan<br>des programmes                      |         |                      |            |                             |                |                       |                         |                    |                        |                       |  |
| Statut/Structure                            |         |                      |            |                             |                |                       |                         |                    |                        |                       |  |
| Responsabilités/<br>Compétences du staff    |         |                      |            |                             |                |                       |                         |                    |                        |                       |  |
| Variables                                   | Mission | Vision/<br>ambitions | Programmes | Créneaux/<br>spécialisation | Rayon d'action | Activités en<br>cours | Rapport<br>qualité/prix | Produit(s)         | Plan des<br>programmes | Structure/<br>Statuts | Compétences<br>du staff                  |

1 = Forte convergence, adéquation claire entre les variables

2 = Convergence acceptable, adéquation existe entre les variables

3 = Peu de convergence ou d'adéquation

4 = Aucune convergence, ni adéquation

## L'appréciation de la performance

### LE MODÈLE CRDI

Dans une organisation, ce qui est obtenu comme résultat est presque toujours considéré comme un point de départ vers un niveau toujours plus élevé. C'est dire que la dynamique d'une organisation vise la recherche de la performance, autrement dit, un effort de recherche constante de dépassement, de quête incessante du meilleur, une volonté pour l'organisation de « battre constamment ses propres records. ».

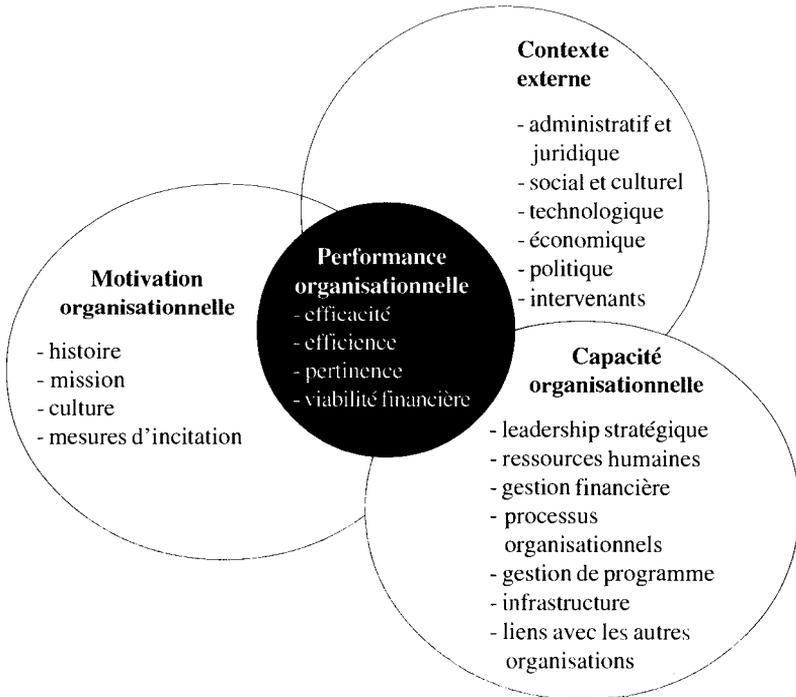
La performance d'une organisation se manifeste dans les activités entreprises pour accomplir sa mission. Les résultats et leurs effets en sont les aspects les plus observables.

Mais la performance est une notion relative. Chaque groupe d'intérêt, chaque intervenant aura son idée propre de la performance. Ainsi, pour les administrateurs, la performance pourra être définie par la somme d'argent que vous apportez à votre organisation sous forme de subventions, alors que pour un bailleurs de fonds, la performance sera peut-être fonction de l'incidence bénéfique que l'organisation a sur un groupe cible. La question centrale est donc « Comment l'organisation conçoit-elle une organisation performante ? » et de façon subsidiaire « Le fait que l'organisation soit performante l'aide-t-elle à s'acquitter de sa mission ? »

Quels sont les déterminants de la performance et comment faire le diagnostic de la performance d'une organisation ? Pour répondre à ces deux questions, deux modèles d'analyse sont proposés ci-après : celui du CRDI et Universalialia qui s'appuie sur une liste d'indicateurs de performance et celui d'une équipe

d'experts en Développement Organisationnel du Groupe Afrique de l'Ouest basé sur des variables.

Pour faire le diagnostic de la performance d'une organisation, les experts de ces institutions proposent un cadre pour d'auto-évaluation de la performance organisationnelle pour orienter la collecte de données et aider à prendre des décisions au sujet de l'amélioration de la performance de l'organisation. Ce cadre englobe les quatre domaines schématisés ci-après :



A partir de ce cadre théorique, une liste d'indicateurs a été établie, en vue de permettre de faire régulièrement le point sur l'état de la performance de l'organisation. Ces indicateurs sont : l'efficacité, l'efficience, la pertinence, et la viabilité financière.

**Indicateurs d'efficacité**

- Nombre de clients servis.
- Qualité des services ou des produits.
- Changements en matière d'égalité.
- Changement dans le contexte.
- Changements dans la qualité de la vie.
- Accessibilité et utilisation des services.
- Production et utilisation de connaissances.
- Arrangements basés sur la collaboration.
- Demandes de conseils techniques ou en matière de politiques de la part des intervenants.
- Reproduction des programmes de l'organisation par les intervenants.
- Indicateurs de croissance en fonction de l'envergure des programmes et services, des clients, et du financement.

**Indicateurs d'efficience**

- Coût par programme.  
(Taux d'achèvement des programmes)
- Coût par client servi.  
(Frais généraux par rapport au coût des programmes)
- Coût-avantage des programmes.
- Rendement par employé.  
(Fréquence des défaillances du système)
- Absentéisme et roulement du personnel.  
(Ponctualité dans la prestation des services)

**Indicateurs de pertinence**

- Satisfaction des intervenants.
- Nombre de nouveaux programmes et services.

- ❑ Changements d'attitude de la part des partenaires.
- ❑ Changement de rôle.
- ❑ Changements eu égard aux bailleurs de fond (qualité et quantité).
- ❑ Evolution de la réputation chez les organisation homologues.
- ❑ Evolution de la réputation chez les principaux intervenants.
- ❑ Acceptation des programmes et services par les intervenants.
- ❑ Ressources affectées au perfectionnement professionnel.
- ❑ Nombre d'anciens et de nouveaux bailleurs de fonds (risque que le financement soit interrompu, obtention de subventions).
- ❑ Changements quant à l'adaptabilité et à l'approche novatrice (changements adaptés aux besoins, méthodes).
- ❑ Changements des services et des programmes liés à l'évolution des systèmes clients.

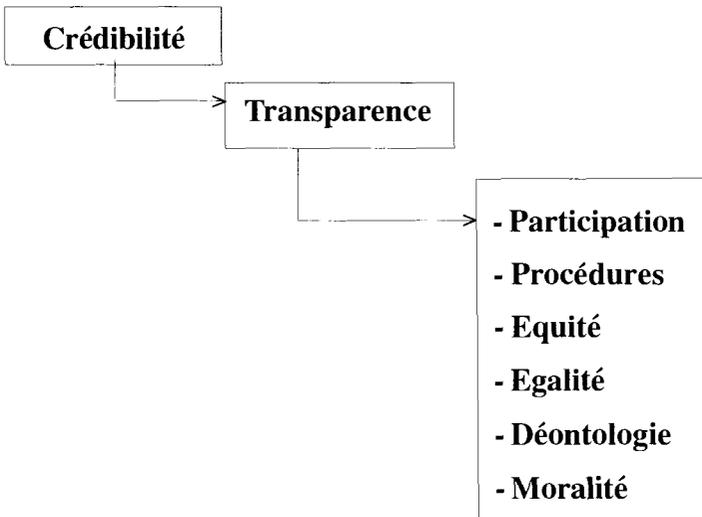
### **Indicateurs de viabilité financière**

- ❑ Evolution du fonds d'exploitation au cours des trois dernières années.
- ❑ Proportion de l'ensemble des revenus fournie par le principal bailleur de fonds.
- ❑ Proportion de la trésorerie qui consiste en recettes différées.
- ❑ Rapport entre le montant actuel de l'actif et le montant actuel du passif.
- ❑ Indicateurs de croissance en fonction du nombre de bailleurs de fonds, de la quantité de ressources mobilisées, de l'actif et des revenus.
- ❑ Degré de diversification des ressources de financement
- ❑ Partenaires embauchés régulièrement pour offrir des services.

## LE MODELE AUTO AUDIT

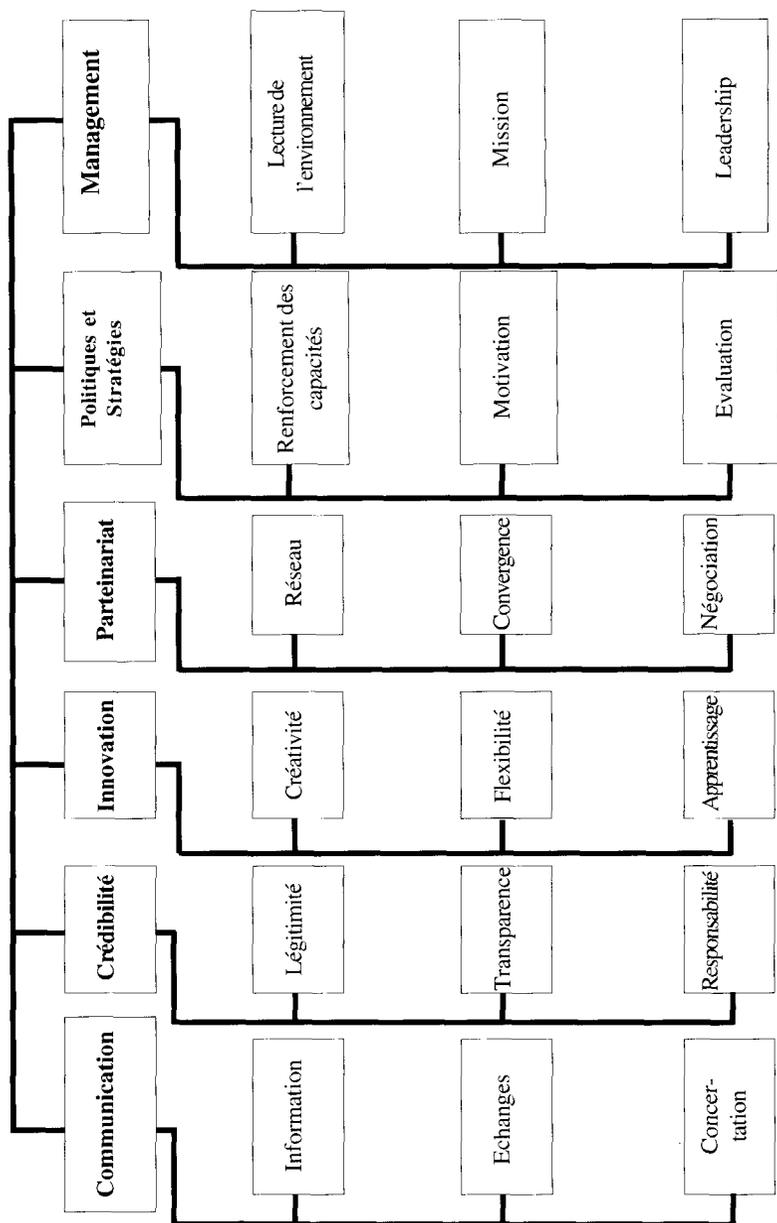
Selon une équipe d'experts en Développement Organisationnel, la performance dans les organisations est déterminée par 6 variables : la communication, la crédibilité, l'innovation, le partenariat, les politiques et stratégies, et le management. Chacune de ces variables peut, à son tour être déclinée en sous-variables et en centres d'intérêt.

Ainsi, la démultiplication de la variable « crédibilité » donne les sous-variables et centres d'intérêt suivants :



Appliqué à l'ensemble des six variables, cet exercice de déclinaison a permis la réalisation d'un modèle conceptuel structuré ainsi qu'il suit.

**Performance**



En se fondant sur ce modèle, l'équipe d'experts a conçu un questionnaire, instrument privilégié d'auto-évaluation des performances des organisations.

| Variables/<br>Sous-Variable | Questions A   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Question B  |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>1. Communication</b>     |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <i>Information</i>          | Au sein de notre organisation les canaux et outils sont d'une importance capitale utilisés                  |   |   |   |   |   |   | Dans notre organisation les supports d'information sont rarement renouvelés                   |
|                             | Dans notre organisation les information sont diffusées juste à temps  |   |   |   |   |   |   | Dans notre organisation les niveaux ne sont pas informés au même moment                       |
|                             | Informé à temps le personnel sur ses tâches est notre credo   |   |   |   |   |   |   | Dans notre organisation l'information est déconnectée du travail qui est fait                 |
| <i>Echanges</i>             | Dans l'organisation les niveaux de décision échangent régulièrement des informations                        |   |   |   |   |   |   | Dans notre organisation les décisions sont prises par le président                            |
|                             | Des difficultés auraient pu être évitées si nous avions une meilleure connaissance des autres organisations |   |   |   |   |   |   | L'organisation échange beaucoup avec d'autres organisations                                   |
|                             | Dans notre organisation les échanges ne sont pas aussi fréquents  |   |   |   |   |   |   | Dans notre organisation le rythme et la durée des réunions sont respectés                     |
| <i>Concertation</i>         | Dans l'organisation pour les décisions importantes on procède par consensus et non au vote                  |   |   |   |   |   |   | Dans notre organisation le supérieur impose souvent son point de vue à l'assemblée            |
|                             | Dans notre organisation les conflits dégénèrent le plus souvent en crise ouverte                            |   |   |   |   |   |   | Dans notre organisation le conseil des sages est un des mécanismes de prévention des conflits |
|                             | Dans notre organisation les réunions constituent un lieu d'échanges fructueux                               |   |   |   |   |   |   | Notre organisation privilégie peu les relations avec les autres                               |

| Variables/<br>Sous-Variable | Questions A  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Question B   |
|-----------------------------|--|---|---|---|---|---|---|--|
| <b>2. Crédibilité</b>       |  |   |   |   |   |   |   |  |
| <i>Légitimité</i>           | Dans notre organisation les instances de décision fixent la période des mandats                                |   |   |   |   |   |   | Il y a longtemps les instances de cette organisation ne sont pas renouvelés  |
|                             | Dans notre organisation les cotisations des membres sont difficilement mobilisables                            |   |   |   |   |   |   | Dans notre organisation le secret de la réussite de nos programmes est le fait de la bonne reconnaissance des populations        |
|                             | Dans notre organisation les décisions des instances sont respectées  |   |   |   |   |   |   | Dans notre organisation c'est plutôt le pilotage a vue   |
| <i>Transparence</i>         | Ici la participation des populations aux différents programmes de l'organisation est un élément de crédibilité |   |   |   |   |   |   | Dans notre organisation il y a peu de gens au fait des règles et procédures  |
|                             | Dans notre organisation n'importe qui peut être élu a un poste exécutif  |   |   |   |   |   |   | Dans notre organisation la maîtrise des procédures de gestion et de fonctionnement est une exigence forte pour tout le personnel |
|                             | Les donateurs voient en vous une organisation dynamique et crédible  |   |   |   |   |   |   | On s'attend toujours à des compliments sur nos réalisations et nos résultats   |
|                             | La confiance est de règne dans vos rapports avec la communauté, nous travaillons avec elle                     |   |   |   |   |   |   | Nous travaillons pour la communauté, nous lui rendons compte de nos activités  |
|                             | Dans l'organisation chacun à une claire conscience de ce qu'il doit faire et des résultats attendus            |   |   |   |   |   |   | Dans notre organisation seul le staff à une claire conscience de ses responsabilités   |
| <i>Responsabilité</i>       | Dans notre organisation assumer une responsabilité est pénible en soi  |   |   |   |   |   |   | Dans notre organisation les décisions sont posées qu'elles soient bonnes ou mauvaises  |
|                             | Dans notre organisation le style de direction est centralisé, on décide difficilement                          |   |   |   |   |   |   | La participation aux décisions est courante et encouragé par les responsables  |
|                             | Il y a dilution des responsabilités, les subordonnés dépendent de plusieurs chefs.                             |   |   |   |   |   |   | On remarque que les responsabilités et l'autorité sont bien hiérarchisées et divisées par fonctions                              |
|                             | Les relations sont difficiles entre « fonctionnels » et « opérationnels »                                      |   |   |   |   |   |   | La pluridisciplinarité de nos équipes est notre force aujourd'hui  |

| Variables/<br>Sous-Variable | Questions A  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Question B   |
|-----------------------------|--|---|---|---|---|---|---|--|
| <b>3. Innovation</b>        |  |   |   |   |   |   |   |  |
| <i>Apprentissage</i>        | Les remarques et suggestions de l'autre importent peu                              |   |   |   |   |   |   | Ceux qui passent chez nous affirment toujours que notre organisation est un foyer de prise de conscience et d'incitation aux changements |
|                             | La formation et l'apprentissage effectués sont appréciés par la hiérarchie         |   |   |   |   |   |   | La formation et l'apprentissage effectués sont déconsidérés par la hiérarchie  |
|                             | L'initiative est fortement encouragée et même valorisée                            |   |   |   |   |   |   | Toute initiative est vue comme source de contradiction par les dirigeants  |
| <i>Flexibilité</i>          | On conserve les acquis quoiqu'il advienne dans notre organisation                  |   |   |   |   |   |   | Encourager le personnel à changer de position sans mesurer les conséquences est une pratique courante de la structure.                   |
|                             | On cherche à innover en favorisant la recherche de nouvelles démarches             |   |   |   |   |   |   | On s'inscrit dans une routine permanente   |
|                             | Ici, on a peur de changer de procédé   |   |   |   |   |   |   | Le changement est souhaité et encouragé par le staff de l'organisation   |
|                             | Le réalisme des uns est vite associé à un pessimisme                               |   |   |   |   |   |   | On ne recule pas devant les opportunités   |
|                             | La prudence est un principe sur lequel on ne transige pas                          |   |   |   |   |   |   | On fonce tête baissée vers toutes les situations occasionnelles qui paraissent être intéressantes  |
| <i>Créativité</i>           | Votre organisation est capable de développer des solutions créatives aux problèmes |   |   |   |   |   |   | On subit difficilement les problèmes imposés par l'environnement   |
|                             | Nous manquons d'hommes capables de concevoir ou mettre en œuvre des solutions      |   |   |   |   |   |   | Le sens de l'anticipation et de la créativité nous sort des passes difficiles  |
|                             | La résistance aux changements freine l'imagination                                 |   |   |   |   |   |   | On saisit toujours les opportunités qui se présente à l'organisation   |
|                             | La recherche est le parent pauvre dans notre organisation                          |   |   |   |   |   |   | Une politique de développement interne favorise la recherche de nouveaux produits, de nouvelles idées et de nouvelles approches          |

| Variables/<br>Sous-Variable | Questions A  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Question B   |
|-----------------------------|--|---|---|---|---|---|---|--|
| <b>4. Partenariat</b>       |  |   |   |   |   |   |   |  |
| <i>Réseau</i>               | Notre organisation appartient à un réseau de communication dynamique   |   |   |   |   |   |   | On ne voit pas encore l'utilité de se mettre en réseau   |
|                             | Le réseau ne constitue pas une priorité pour notre organisation  |   |   |   |   |   |   | Le partenariat à travers un réseau nous a permis d'exploiter des opportunités  |
|                             | Les outils d'informations connectés en réseau ont amélioré les relations avec les partenaires                                    |   |   |   |   |   |   | Nous n'avons pas d'outils d'informations et de communication en réseau   |
|                             | Nous avons obtenu un financement à partir du réseau dont nous sommes membre  |   |   |   |   |   |   | Nous n'attendons pas de notre réseau une recherche d'avantages   |
|                             | C'est avec notre adhésion au réseau que nous avons pu bénéficier d'un appui institutionnel conséquent.                           |   |   |   |   |   |   | Notre manque d'adhésion à un réseau et au consortium des organisations a affaibli notre leadership au sein des organisation. |
| <i>Convergence</i>          | Le consensus symbolise l'Indépendance des partenaires  |   |   |   |   |   |   | Les rapports de force ne nous sont pas favorable   |
|                             | La recherche de compromis est prépondérante pour l'organisation  |   |   |   |   |   |   | L'exigence d'un préalable limite les discussions   |
|                             | Notre vision commune a facilité le travail en groupe et permit une production de belle facture                                   |   |   |   |   |   |   | Certains ont une vision plutôt différente des objectifs à atteindre  |
| <i>Négociation</i>          | Préparer une rencontre de négociation et élaborer des tactiques est une exigence de notre système d'organisation                 |   |   |   |   |   |   | Nous prenons les rencontres de négociation comme elles viennent  |
|                             | Il est fréquent pour nous de manipuler les gens et les informations pour atteindre nos objectifs.                                |   |   |   |   |   |   | Essayer de nous mettre à la place des autres pour comprendre leur stratégie est capital pour nous                            |
|                             | Dans une négociation réussie, tout le monde gagne  |   |   |   |   |   |   | Notre stratégie est d'éviter de découvrir nos exigences minimales pour gagner davantage                                      |
|                             | S'organiser en consortium est un impératif pour une diversification des partenaires et des sources de financement de nos projets |   |   |   |   |   |   | Mobiliser les ressources locales doit être le premier pas pour la diversification des sources de financement de nos projets  |

| Variables/<br>Sous-Variable       | Questions A   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Question B  |
|-----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>5. Management</b>              |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <i>Lecture de l'environnement</i> | Le changement organisationnel a été anticipé pour sauver l'organisation   |   |   |   |   |   |   | La direction de l'organisation ne montre pas des capacités d'anticipation par rapports aux événements qui se présentent |
|                                   | La rigidité sur la stratégie dont fait preuve la direction est de plus en plus mauvaise   |   |   |   |   |   |   | On dévie les actions prévues pour l'adoption d'une nouvelle stratégie salutaire   |
|                                   | L'analyse de l'environnement en permanence a offert à l'organisation la possibilité d'anticiper sur des difficultés antérieures |   |   |   |   |   |   | Le pilotage à vue est le modèle de gestion de l'organisation  |
|                                   | Nos projets sont planifiés avec soin et nous respectons la planification lors de l'exécution                                    |   |   |   |   |   |   | Il n'y a pas de planification des activités à temps   |
| <i>Mission</i>                    | La mission ne sert pas forcément de référence   |   |   |   |   |   |   | Dans notre organisation la clarté des Missions a renforcé la participation des membres                                  |
|                                   | Le choix des stratégies d'action est basé sur le respect de la mission de l'organisation  |   |   |   |   |   |   | La déclaration de mission n'est pas une référence absolue   |
|                                   | Le manque de vision stratégique est un frein au développement de l'organisation   |   |   |   |   |   |   | L'organisation a une bonne vision des besoins et objectifs des populations  |
|                                   | Le dévouement du personnel à l'organisation et à sa mission est son principal atout   |   |   |   |   |   |   | Il existe des différences de perception de la mission entre les dirigeants et le personnel technique                    |
| <i>Leadership</i>                 | La neutralité de notre leader fait sa force et se déteint sur les relations avec le personnel                                   |   |   |   |   |   |   | Les relations du leader sont fonction de ses sympathies   |
|                                   | Le leader n'est pas là pour commander seulement, il crée quelque chose de nouveau et de meilleur.                               |   |   |   |   |   |   | La capacité innovatrice du leader est sous estimée par le personnel de l'organisation                                   |
|                                   | Notre leader partage sa vision et pousse les agents à s'investir davantage dans la direction indiquée.                          |   |   |   |   |   |   | Le caractère visionnaire de notre leader sert peut à notre groupe de travail  |
|                                   | L'organisation a une culture reconnue et appréciée par ses pairs  |   |   |   |   |   |   | Le système de valeurs de l'organisation est difficilement identifiable  |
|                                   | Le management participatif est bien géré pour l'efficacité des prises de décision en commun                                     |   |   |   |   |   |   | Le fait accompli est une tactique courante dans les prises de décisions dans notre organisation                         |

| Variables/<br>Sous-Variable        | Questions A  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Question B  |
|------------------------------------|--|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>6. Politiques et stratégies</b> |  |   |   |   |   |   |   |   |
| <i>Renforcement des capacités</i>  | L'organisation favorise l'apprentissage de nouveaux concepts et pratiques managériales               |   |   |   |   |   |   | Les pratiques empiriques sont difficiles à combattre dans l'organisation                    |
|                                    | Les employés sont encouragés à suivre des cours de formation et de perfectionnement                  |   |   |   |   |   |   | La formation continue n'est pas favorisée par l'organisation                                |
|                                    | La participation, l'adhésion et la fierté n'est pas fortement ressentie                              |   |   |   |   |   |   | Faire mieux qu'hier, mais aussi faire mieux qu'ailleurs est notre souci premier             |
| <i>Motivation</i>                  | Vous vous sentez en famille dans l'organisation  |   |   |   |   |   |   | Les relations professionnelles priment sur les relations humaines                           |
|                                    | Le travail des agents est reconnu avec justesse et équité  |   |   |   |   |   |   | Le sentiment d'appartenance est moins ressentie dans l'organisation                         |
|                                    | Les agents se sentent utiles à l'organisation  |   |   |   |   |   |   | L'isolement et le boycott mutuel est accentué   |
|                                    | Avec notre supérieur, on n'a pas souvent le goût d'assumer des responsabilités                       |   |   |   |   |   |   | On est soutenu par la hiérarchie en toute circonstance dans notre organisation              |
|                                    | Les présupposés et les stéréotypes minent l'organisation   |   |   |   |   |   |   | Un système d'évaluation sert de base de promotion interne                                   |
| <i>Evaluation</i>                  | L'accent est mis sur la quantification et l'évaluation du travail                                    |   |   |   |   |   |   | Le travail n'est pas évalué systématiquement  |
|                                    | Les conditions de travail sont réunies et nous faisons bon usage du matériel mis à notre disposition |   |   |   |   |   |   | Il y a déficience dans l'utilisation optimale du matériel et du potentiel de l'organisation |
|                                    | Le recours à des évaluateurs externes est une pratique courante de l'organisation                    |   |   |   |   |   |   | On évalue rarement nos activités ou résultats, sauf en cas d'exigence des partenaires       |
|                                    | Le feed-back est recherché systématiquement par l'organisation auprès de ses partenaires             |   |   |   |   |   |   | Les avis des experts laissent peu d'impact dans l'organisation                              |

## RETENIR

*Un diagnostic institutionnel est une activité systématique d'analyse d'une organisation pour comprendre ses forces, ses faiblesses, ses potentialités et éventuellement les causes et conséquences de ses dysfonctionnements.*

*L'analyse institutionnelle doit s'intéresser au staff, aux aspects formels, à l'environnement, à la « la zone grise » et aux standards de comportements de l'organisation.*

*La démarche d'analyse comprend quatre étapes dont la mise en œuvre permet d'obtenir les informations préliminaires, de préparer le stage diagnostic, de faire le stage diagnostic et de rédiger le rapport de stage ainsi que le programme de renforcement et d'appui.*

*Dans le cadre d'une analyse institutionnelle, on peut évaluer (ou auto-évaluer) la performance d'une organisation à partir de critères d'efficacité, d'efficience, de pertinence et de viabilité financière. On peut également le faire à partir de variables telles que la communication, la crédibilité, l'innovation, la partenariat, le management, les politiques et stratégies.*

## RECOMMANDATIONS D'AMÉLIORATION

### **Chek-list 7 : Quelques éléments possibles d'un programme de renforcement institutionnel d'une organisation partenaire**

- ↳ Ressources financières pour les frais de fonctionnement
- ↳ Bourses pour divers stages/cours dans la région pour renforcer les compétences
- ↳ Ateliers de formation en diagnostic participatif (DP)
- ↳ Ateliers de concertation des terroirs villageois
- ↳ Conseil et montage des programmes de développement participatif de technologie agricole (DPT)
- ↳ Ateliers de formation
  - planification des programmes, projets, activités
  - DP et DPT
  - animation / méthodes d'intervention
  - planification villageoise
  - gestion financière
  - atelier sur les rôles et responsabilités
- ↳ Ateliers de réflexion et d'analyse
  - planification stratégique
  - autonomie financière
  - problèmes divers de management/structuration

Autres ?

**Instrument 3: Appréciation synthétique des éléments  
de l'institution à améliorer**  
(à utiliser pendant le séjour prolongé)

| Variables  | Existence | Qualité<br>(avec remarques)  | Nécessité d'amélioration (par rapport au cycle de vie de l'organisation)  |
|--|-----------|--|---|
|  | Oui / non | (B) 5 = excellente<br>4 = bonne<br>3 = moyenne<br>2 = médiocre<br>1 = mauvaise | (C) 5 = extrêmement important<br>4 = très important<br>3 = assez important<br>2 = pas très important<br>1 = pas important |
| Mission, Vision, ambitions de l'organisation         |           |  |   |
| Compétences du personnel                             |           |  |   |
| Programme 1 (impact, utilité dans les villages)      |           |  |   |
| Programme 2  |           |  |   |
| Programme 3  |           |  |   |
| Programme 4  |           |  |   |
| Relations avec les différentes catégories de clients |           |  |   |
| Relations avec les bailleurs                         |           |  |   |
| Relations avec d'autres intervenants locaux          |           |  |   |
| Travail en équipe/ planification                     |           |  |   |
| Réputation   |           |  |   |
| Patrimoine foncier                                   |           |  |   |
| Locaux et matériels                                  |           |  |   |
| Information  |           |  |   |

### Instrument 3: Appréciation synthétique des éléments de l'institution à améliorer

(à utiliser pendant le séjour prolongé) *suite*

| Variables   | Existence | Qualité<br>(avec remarques)  | Nécessité d'amélioration (par rapport au cycle de vie de l'organisation)  |
|---|-----------|--|---|
|   | Oui / non | (B) 5 = excellente<br>4 = bonne<br>3 = moyenne<br>2 = médiocre<br>1 = mauvaise | (C) 5 = extrêmement important<br>4 = très important<br>3 = assez important<br>2 = pas très important<br>1 = pas important |
| Systèmes bureaucratiques                                |           |  |   |
| Leadership/coordination                                 |           |  |   |
| Plan stratégique  |           |  |   |
| Système de contrôle et de gestion financière            |           |  |   |
| Rapports financiers/audits annuels                      |           |  |   |
| Méthodologie d'intervention                             |           |  |   |
| Rapports d'activités annuels                            |           |  |   |
| Suivi et évaluation dans les villages                   |           |  |   |
| Structuration, système de prises de décisions           |           |  |   |
| Budget pluriannuel                                      |           |  |   |
| Politiques d'indemnisation                              |           |  |   |
| Esprit du personnel/enthousiasme                        |           |  |   |
| Désir des leaders/dirigeants à améliorer l'organisation |           |  |   |

## **BIBLIOGRAPHIE**

(Ouvrages utiles pour l'analyse institutionnelle)

“Liste des Vérifications des Contrôles Financiers Pour les Eglises et Organisations de Développement”.

In Search of Excellence (Thomas Peters et Robert Waterman, 1981).

Managing the Non-Profit Organization (University of Manitoba, 1990).

“Evaluer le patrimoine de votre organisation” (John Snow Inc., 1991, Arlington, Virginie).

Local Organisations : Intermediaries in Rural Development (Milton J. Esman et Norman Uphoff, Cornell University Press, 1984).

Applied Strategic Planning : A Comprehensive Guide (L. Goodstein, T. Nolan, et J. Pfeiffer, Pfeiffer et Co., 1991).

La gestion des petites et moyennes organisations africaines (Gestion Norsud, 1989).

La gestion des groupements paysans de production (Gestion Norsud, 1990).

Rethinking Institutional Analysis and Development (International Center for Economic Growth, 1988).

Managing Change through Training and Development (Jim Stewart, Pfeiffer et Co., 1991).

“Findings from the Leadership Program for Community Foundations” (Rainbow Research, 1989, divers livrets).

Divers livrets, National Center for Non-Profit Boards, Washington, D.C., USA.

Vademecum Le guide pratique des consultants LBL CH-8315 Lindau.

# **ANNEXES**

## LES QUALITÉS DE LEADERSHIP

- ❑ Les meilleurs leaders lancent des défis sur la façon dont les choses se font. Ils prennent des risques et sont des novateurs.
- ❑ Les meilleurs leaders incitent les autres à partager une vision, des espoirs et des valeurs.
- ❑ Les meilleurs leaders mettent les autres en état de faire leur travail en toute autonomie. Ils incitent les gens à travailler sans leader. L'organisation peut fonctionner sans eux !
- ❑ Les meilleurs leaders encouragent l'engagement et le courage des adhérents et du personnel. Ils fixent des standards élevés de performance et de transparence.
- ❑ Les meilleurs leaders sont des modèles pour les autres dans l'organisation. Ils agissent en conformité avec les valeurs affichées par l'organisation, sa mission et sa philosophie, même dans les moments de tension.
- ❑ Du point de vue du personnel et des membres et des fois de l'extérieur, les leaders doivent être crédibles, c'est-à-dire :
  - compétents
  - orientés vers l'avenir
  - honnêtes et intégrés
  - inspireurs
  - capables d'encourager de nouveaux leaders plus jeunes.
- ❑ Les meilleurs leaders prennent les décisions au moment où il le faut, même si elles sont pénibles et difficiles, ils assument entièrement la responsabilité de leurs décisions.

## GRILLE D'ANALYSE INSTITUTIONNELLE

Les données collectées avec cette grille permettent d'apprécier la qualité, la pertinence, la clarté, le réalisme ainsi que la réalité sur le terrain des variables relatives au plan stratégique, à la gestion financière et au management. Une convergence et une adéquation entre ces variables est souhaitable.

### **Le plan stratégique**

- Mission (officielle et non-officielle)
- Vision des responsables et leurs ambitions pour l'organisation
- Styles de leadership
- Philosophie/fonction de l'organisation dans le développement
- Cibles ou clientèle, les catégories, leurs problèmes
- Objectifs et résultats des programmes et activités
- Créneaux, avantage comparatif, et forces de l'organisation
- Rayon d'action et les critères de choix
- Alliés et concurrents
- Menaces internes et externes
- Produits ou services offerts aux cibles/clients/membres
- Relations avec bailleurs et villageois
- Plan stratégique des priorités et programmes et un plan pour les réaliser
- Structuration et statuts, organigramme et description des postes
- Projets et motivations officielles et non-officielles des responsables

### **Finance et gestion**

- Maîtrise et utilisation d'un système comptable et de contrôle financier
- Existence et qualité acceptable des rapports et bilans annuels
- Existence et réalisme d'un budget pluriannuel
- Frais d'administration et de fonctionnement raisonnables (coûts indirectes) < 30% du budget total
- Existence ou volonté d'accepter un audit externe

### **Management**

- Capacité de négociation et d'action comme source de propositions relatives aux problèmes ruraux
- Type de leadership de l'institution et clarté du processus de prise de décisions
- Esprit du personnel, enthousiasme pour les décisions de l'organisation
- Système de planification des priorités, voyages, actions, et utilisation des voitures
- Equilibre de pouvoir entre staff, exécutif et conseil d'administration
- Compétence/expérience du personnel pour bien assumer ses responsabilités
- Politique appropriée pour le milieu concernant l'indemnisation/motivation
- Qualité du travail en équipe/coordination
- Diversité des hommes/femmes/ethnies dans l'équipe de direction

### **Et de plus pour les organisations associatives**

- Compréhension de la part des membres ordinaires du projet de leurs rôles, droits, et responsabilités
- Compréhension de la part des membres du conseil d'administration de leurs rôles, droits, et responsabilités
- Esprit de self-help (auto-promotion) à tous les niveaux de l'organisation
- Niveau, fréquence et montant des cotisations des membres de base
- Connaissance par les membres de base de l'utilisation de leurs cotisations
- Existence de jeunes responsables capables de prendre le relais des leaders-fondateurs
- Bonne distribution du pouvoir entre hommes et femmes

## LES STANDARDS DANS LA PHILANTHROPIE EN MATIERE DE GOUVERNANCE

(Traduit d'un livret du "National Charitiés Bureau", Washington, D.C., USA)

Le soutien aux organisations philanthropiques qui sollicitent des fonds publics est basé sur la confiance. L'évaluation la plus fiable d'une organisation est une étude approfondie. Mais si l'organisation se conforme à un certain nombre de standards, cela indique qu'elle respecte son engagement vis à vis des donateurs et des bénéficiaires de ses programmes et du public.

- Le Conseil d'administration (CA) est responsable pour établir les politiques globales, pour le contrôle financier, et pour le suivi régulier des politiques, des programmes et des opérations de l'organisation.
- Le contrôle financier du CA comprend la responsabilité pour des décisions dans la gestion des investissements, les contrôles internes de comptabilité, et des décisions sur le budget à court et à long terme.
- Le CA doit avoir des membres indépendants et volontaires. Il est fondamental que chaque membre soit capable de prendre des décisions indépendantes au compte de l'organisation. Des relations qui pourraient interférer avec cette indépendance compromettrait le CA.
- Il faut un minimum de 5 membres du CA qui votent. Beaucoup d'organisations en ont plus. Il faut une politique de participation active de chaque membre du CA aux réunions. Une participation honorifique ne suffit pas.
- Il faut des mandats précis pour les officiers et les membres du CA.

- Il faut des réunions du CA avec la présence effective des membres au moins deux fois par an, espacées régulièrement dans l'année, avec une majorité des membres qui votent eux-mêmes à chaque réunion.
- Les organisations doivent recruter des membres du CA les plus qualifiés, quel que soit leur statut financier.
- Les frais relatifs à la participation du CA pourraient être remboursés, tels que les voyages et les perdiems. Il faut minimiser les autres paiements aux membres du CA.
- Il faut un maximum d'un seul membre du staff salarié au CA, normalement le directeur, qui ne sera ni le président, ni le trésorier du CA.
- Il faut un règlement intérieur pour éviter des conflits d'intérêts matériels du staff et du CA. Dans le cas où une action ou une politique de l'organisation pourrait produire un bénéfice direct ou indirect à un membre du staff ou du CA, le CA doit discuter de la décision en question en l'absence des membres concernés.
- Il faut une politique de promotion du pluralisme et de la diversité au niveau du, CA, du staff et des bénéficiaires. Un programme d'équilibre entre hommes et femmes est un exemple d'une telle politique.
- Il faut une déclaration formelle et précise de la mission de l'organisation, approuvée par le CA et publiée régulièrement dans les publications de l'organisation.
- Les programmes de l'organisation doivent être conformes à la déclaration de mission.

- Les informations de promotion et de recherche de financement doivent décrire avec fidélité l'identité, la mission, les programmes et les besoins financiers de l'organisation. Il faut éviter les exagérations, les omissions, les photos trompeuses, et toute pratique qui crée une impression fautive ou des malentendus.
- Le CA est responsable pour toute activité autorisée à générer un soutien financier au compte de l'organisation.
- Les pratiques de la recherche de financement doivent encourager les contributions volontaires au lieu d'une pression quelconque.
- L'organisation doit révéler sur demande des informations sur tout revenu et pour toute activité qui génère un revenu.
- L'organisation doit prendre en compte ses besoins à court et à long terme dans l'utilisation de ses fonds afin d'assurer une continuité du programme.
- L'organisation doit dépenser au moins 60% de son budget annuel à son programme.
- Les frais de recherche de financement doivent se justifier par rapport aux résultats.
- L'organisation doit garder en réserve pour la prochaine année moins de deux fois son budget annuel, sauf s'il y a une politique explicite de constituer un capital.
- Il faut éviter les déficits. Une organisation qui se trouve dans une position de déficit important, continu, ou croissant est en danger financier ou même est en délit fiscal.

- Il faut fournir un rapport annuel sur demande, ou un ensemble de documentation qui remplit les mêmes critères.
- Le rapport annuel doit inclure une description narrative des activités principales de l'organisation, présentées dans les mêmes grandes rubriques et dans la même période fiscale que les comptes certifiés.
- Le rapport annuel doit inclure une liste des membres du CA et une information sur chacun.
- Les comptes certifiés doivent identifier tout revenu dans les grandes rubriques et tout solde à la fin de l'année fiscale.
- Un rapport d'un comptable certifié externe à l'organisation doit accompagner les comptes certifiés, et le CA doit les étudier.
- Les comptes certifiés doivent révéler les fonds et les obligations de l'organisation, y compris des transactions avec d'autres organisations, des événements importants qui concernent les finances, et les grandes rubriques de revenu et de dépense.
- L'organisation doit préparer un budget annuel détaillé qui est conforme aux grandes rubriques dans les comptes certifiés et que le CA approuve. Les catégories peuvent changer d'une année à l'autre, mais le budget doit permettre une comparaison dans le temps, même s'il faut reformuler les rubriques.

Achévé d'imprimer  
sur les presses de l'Imprimerie Saint-Paul  
Angle rues El Hadji Mbaye Guèye (ex Sandiniéry) / Dr Thèze  
D A K A R  
Mai 2003

# La Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO)

La Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO) est la seule fondation régionale en Afrique de l'Ouest gérée par un personnel africain. La FRAO est une organisation internationale à but non lucratif basée à Dakar. Elle offre des subventions, fournit de l'assistance technique, fait de la recherche, crée des réseaux et mène un ensemble de tâches en rapport avec sa mission. Elle intervient principalement au Sénégal, en Gambie, au Mali, en République de Guinée et en Guinée Bissau.



<http://www.frao.org>

Ce guide permet de mieux comprendre ce que sont les organisations intervenant en milieu rural, il fournit les paramètres permettant de déterminer les modalités de fonctionnement de l'organisation, de situer les blocages, d'amener les acteurs à s'appropriier du diagnostic, tout en gardant une autonomie de critique et étant suffisamment motivés pour amorcer les changements qui s'imposent.

**RECEVEZ**  
**NOS PUBLICATIONS**  
en vous adressant à :  
**FRAO/WARF**

Amitié III, villa n° 4318,  
Allées Seydou Nourou Tall  
C.P. 13, Dakar-Fann, Sénégal  
Fax : (221) 824 57 55  
Courrier électronique :  
warfedi@cyg.sn