

INTRODUCTION

Le Centre canadien d'étude et de coopération internationale (CECI) œuvre depuis plusieurs années au renforcement des organisations dans les pays en développement : coopératives, associations de développement ou de promotion des droits de la personne, etc. L'un de ses principaux défis est de favoriser une prise en charge du développement par les membres et les responsables des organisations locales.

Malgré une littérature assez abondante sur le sujet, les praticiens du développement spécialisés dans l'appui institutionnel aux organisations de type associatif trouvent sur le marché des publications très peu de guides méthodologiques adaptés à leurs besoins. Souvent trop académiques ou trop mécaniques, les outils disponibles réfèrent avant tout à des entreprises privées ou publiques de grande dimension qui sont régies par d'autres modes de fonctionnement.

Les organisations ciblées par le présent guide sont les organisations à caractère coopératif, telles que les coopératives agricoles, et les entreprises de service à but non lucratif de type ONG, que nous appellerons organisations relais. Ce guide traite premièrement du redressement d'organisations de type coopératif ou de type ONG aux prises avec des difficultés majeures de fonctionnement. On peut cependant en tirer beaucoup d'éléments pour le renforcement des organisations qui opèrent à peu près correctement.

En plus de préciser l'approche générale de redressement organisationnel, le présent guide propose trois modules méthodologiques présentés sous forme de fiche technique pour chacun des deux types d'organisation. Ces modules permettent de réaliser trois exercices : le profil général d'une organisation, un diagnostic approfondi et une recherche de solutions. Les deux premiers modules correspondent à des scénarios d'analyse organisationnelle allant du plus simple au plus poussé. Une attention particulière a été accordée à la structure, au contenu et à la pédagogie des fiches en vue d'en faciliter l'utilisation.

Avec cet ouvrage qui se veut pratique et accessible, le CECI espère contribuer au renforcement de la société civile en émergence dans de nombreux pays et à la diffusion de pratiques de développement participatives.

CADRE GÉNÉRAL D'INTERVENTION DU GUIDE PRATIQUE D'ANALYSE ORGANISATIONNELLE

1. Le bien-fondé du cadre d'intervention
2. L'approche de redressement organisationnel

1. LE BIEN-FONDÉ DU CADRE D'INTERVENTION

1.1 Évolution actuelle des réalités nationales

Le monde a changé ces dernières années à un rythme accéléré. Le paysage politique s'est transformé radicalement. La chute du « communisme » et la fin de la Guerre froide, l'éclatement du bloc de l'Est, la mondialisation des échanges sont autant d'événements qui ont profondément marqué les pays du Sud. Le vent de la démocratie a soufflé, ébranlant les régimes à parti unique et leur environnement socio-économique jusque-là plutôt monolithique.

Passage obligé ou choix éclairé, l'ouverture démocratique apporte bien des changements dans le paysage politique : émergence de partis d'opposition, tenue d'élections plus ou moins libres... Elle affecte aussi tout l'environnement social et économique, déjà fragilisé par la crise économique des années 1980 et par les « effets secondaires » des programmes d'ajustement structurel mis en place dans de nombreux pays en développement. Force est de constater que la maladie et son remède se révèlent aussi difficiles à supporter l'un que l'autre.

La libéralisation des économies et le recentrage des États autour de leurs missions premières ouvrent de nouvelles perspectives et obligent tous les acteurs à se repositionner. D'un espace social et économique jusque-là inexistant ou, disons, plutôt monopolisé par l'État, on passe maintenant à un foisonnement d'organisations, d'associations, d'entreprises de toutes sortes. Ce processus est parfois créateur et mobilisateur, parfois opportuniste et affairiste. Les structures associatives qui existaient déjà sont appelées à prendre plus de responsabilités dans le secteur qu'elles occupaient, et même à jouer des rôles nouveaux pour lesquels elles ne sont pas nécessairement bien préparées et outillées. C'est le cas par exemple des coopératives agricoles depuis la disparition ou la réduction du rôle des services techniques de l'État.

Bien que visant des objectifs louables et souhaitables, en l'occurrence la démocratie et la croissance économique, ces mutations extrêmement rapides ne se font pas sans heurts. L'absence de balises, telles une tradition démocratique et une culture organisationnelle bien enracinées, peut entraîner une polarisation extrême de la société et le développement d'un capitalisme « sauvage » qui va maintenir ou rejeter une large partie de la population dans la marginalité et l'isolement, freinant ainsi l'émergence d'une société civile structurée et représentative.

1.2 Bilan critique des actions de développement des ONG

Historiquement, les ONG ont principalement opté pour une pratique de travail à la base qui les a rapprochées des populations les plus isolées, les moins structurées et les plus vulnérables. Ce type d'interventions a eu un impact positif sur l'amélioration des services de base aux populations; il a aussi favorisé l'émergence de nouvelles pratiques associatives et de nouvelles compétences en gestion chez les organisations à la base.

Cependant, ce travail «en rapproché» comporte aussi ses limites, principalement son faible impact sur la prise en charge locale. On a constaté en effet une certaine difficulté à assurer la pérennité des services mis en place à cause de stratégies trop peu préoccupées d'autoportance et de viabilité financière à long terme. L'horizon étroitement local de planification des projets et la non-prise en compte de l'environnement politique, économique et institutionnel n'ont pas facilité l'identification des créneaux et des stratégies de développement les plus porteuses. Les problèmes ont souvent été abordés suivant une approche communautaire centrée sur le groupe plutôt que selon une approche de développement axée sur les potentialités locales à mettre en valeur et sur une analyse des goulots d'étranglement des secteurs d'intervention ou des filières économiques.

Ces dernières années, les ONG d'appui au développement ont commencé à s'interroger sur la pertinence de leurs façons de faire et à tenir compte des nouvelles réalités. Ces réflexions les ont amenées à privilégier des concepts tels que ceux de société civile, d'habilitation («empowerment»), de bonne gouvernance.

Pour leur part, les ONG du Nord ont vu le profil des organisations partenaires dans les pays en développement se modifier considérablement. Au départ, elles appuyaient le plus souvent des organisations à la base situées principalement en milieu rural. Actuellement, elles soutiennent les activités d'organisations parvenues à divers stades d'évolution: l'éventail va des petites associations en émergence jusqu'aux organisations bien établies et de grande envergure.

1.3 Objectifs et destinataires de ce guide

Le présent guide découle de la systématisation des actions de redressement organisationnel du CECI. Il vise essentiellement à outiller les intervenants en vue de mieux préparer leurs interventions d'appui au développement.

Nous proposons ici un guide d'analyse qui reflète les mutations socio-économiques en cours, qui tient compte de la nouvelle diversité des organisations dans les pays en développement – organisations de milieu rural et/ou urbain, à caractère économique

et/ou social, réseaux d'organisations – et qui s'appuie sur les leçons d'une pratique d'intervention auprès d'organisations de la base.

Par redressement organisationnel, nous entendons très précisément des interventions qui ont une visée de renforcement de la société civile en émergence par une pratique de développement véritablement participative. Le guide d'analyse organisationnelle se présente d'abord et avant tout comme un outil de travail destiné aux intervenants en développement. Il est conçu pour tous ceux et celles qui, au Nord comme au Sud, sont appelés à planifier et mettre en œuvre des initiatives d'appui aux organisations ou aux réseaux d'organisations des pays du Sud.

L'outil pourra être appliqué dans le cadre de programmes et de projets spécifiques de développement aussi bien que dans le cadre de composantes de programmes ou de projets de redressement institutionnel.

Ce guide sera également utile aux organisations demandeuses ou bénéficiaires d'une intervention de ce type. Il les aidera à mieux gérer l'interface avec les partenaires du Nord, les consultants internationaux ou les institutions du milieu les plus susceptibles de les aider à contribuer plus fortement au développement.

Enfin, il nous semble que les bailleurs de fonds ont avantage à disposer d'un document méthodologique qui explique la portée d'une approche de redressement organisationnel telle que la présente et qui indique plus concrètement ce que l'on peut attendre de l'application d'une telle méthodologie.

Synthèse des éléments du bien-fondé de l'approche préconisée

**Reconfiguration de l'État
Libéralisation de l'espace socio-économique
Émergence de la société civile**

**Impact mitigé des interventions d'appui
auprès des organisations sur le plan de la prise en charge**

**Une approche de renforcement organisationnel
axée sur le tranfert de savoir-faire
pour un développement participatif et durable**

Guide d'analyse organisationnelle pour

- les intervenants en développement
- les organisations locales
- les bailleurs de fonds

2. L'APPROCHE DE REDRESSEMENT ORGANISATIONNEL

L'objectif fondamental de toute démarche de redressement organisationnel est d'accroître la capacité des organisations à prendre en charge leur propre développement.

Dans le cadre restreint de cette publication, deux types d'organisation sont retenus: celles qui ont une vocation prioritairement économique, telles que les coopératives, et celles qui offrent des services d'appui au développement. Pour les fins de cet ouvrage, ces dernières sont désignées comme des «organisations relais» (OR).

Le travail de redressement organisationnel doit contribuer substantiellement à améliorer:

- la capacité de gestion des organisations;
- la qualité de leurs programmes de biens et services;
- le processus démocratique et la vie associative qui fondent la légitimité même des organisations.

Pour ce faire, tout intervenant externe devrait s'inspirer des principes suivants:

- adopter une démarche participative d'analyse et de résolution des problèmes;
- bien cerner la position que l'organisation cliente occupe par rapport aux autres acteurs intervenant à tous les niveaux dans son secteur d'activité;
- faire preuve de souplesse dans l'élaboration des modalités d'intervention.

Examinons maintenant chacun des volets de cette approche.

2.1 Une démarche participative

Le processus d'analyse organisationnelle doit se dérouler selon une pédagogie participative, misant notamment sur le partage de l'information avec les personnes impliquées et sur la vulgarisation des notions de base. Il faut, en somme, se garder de toute attitude directive, magistrale et descendante.

Au départ, il convient de s'assurer en toute transparence que le bien-fondé de la démarche de redressement institutionnel est accepté par l'ensemble des intéressés, tant le personnel de l'organisation que ses responsables; il faut ensuite expliquer le déroulement du processus; il faut enfin élaborer une stratégie de participation tenant compte des particularités de l'organisation et des contraintes inhérentes à ses activités.

Pour favoriser une appropriation véritable des enseignements et des résultats de l'intervention, les principales règles de la recherche-action doivent être respectées:

- les objectifs de l'intervention en redressement organisationnel sont déterminés conjointement par les responsables de l'organisation cliente et par le mandataire de l'organisation d'appui;
- les responsables et le personnel participent étroitement à l'identification, d'une part, des principales contraintes qui handicapent l'organisation dans la réalisation de sa mission et, d'autre part, des forces sur lesquelles elle peut miser pour mener ses activités plus efficacement;
- sont prévues des séances de restitution sur les voies et moyens adoptés par les responsables de l'organisation pour surmonter les problèmes mis en évidence au terme du processus d'analyse organisationnelle;
- les ressources externes appelées à intervenir en redressement institutionnel s'entendent à un rôle de conseiller auprès des responsables et du personnel de l'organisation, évitant soigneusement de se mettre en position de «décideur» ou même d'infléchir le processus de prise de décision.

2.2 Une vision systémique du secteur d'activité de l'organisation

On oublie trop souvent que les organisations ne doivent pas leur survie uniquement à leurs propres mérites ou efforts, mais aussi, dans une large mesure, à leur positionnement plus ou moins favorable dans leur environnement et à leur capacité de modifier ce positionnement en leur faveur.

L'organisation prestataire de services de redressement organisationnel doit approcher l'organisation demandeuse en prenant en considération le secteur d'activité de cette dernière dans son ensemble. Bien qu'il faille tenir compte de plusieurs facettes de l'environnement économique, entre autres l'environnement institutionnel régional et le contexte socioculturel, les deux éléments les plus importants du point de vue de la viabilité de l'organisation en difficulté sont :

- l'analyse du marché qui existe pour les produits et services offerts par cette organisation;
- la détermination du positionnement de cette organisation face à tout type de compétition.

L'analyse de ces deux éléments permettra de départager les zones de collaboration et les zones de concurrence et de préciser les stratégies à mettre en place pour améliorer le positionnement de l'organisation dans son environnement.

2.3 De la souplesse dans l'élaboration des modalités d'intervention

Les intervenants en redressement organisationnel sont souvent appelés à assurer des fonctions qui ne sont pas remplies par les organisations, telles que des processus d'animation pour renforcer la vie associative, des activités de formation pour rendre plus performants les responsables ou le personnel, une incitation à la diversification des sources de financement, des études spécifiques.

On a eu tendance à intégrer toutes ces fonctions dans le cadre de projets d'appui institutionnel. Il en est résulté des structures relativement lourdes, dotées d'un personnel expatrié et national nombreux et douées d'un certain caractère de permanence. Aucun de ces éléments ne favorise la prise en charge locale des services mis en place, ni l'autonomie des organisations appuyées.

Pour éviter ces situations, il faut faire preuve de souplesse en misant sur l'accompagnement d'un processus de changement et sur la levée de contraintes spécifiques. Cette approche souple se caractérise plus précisément par :

- des programmes « parapluies » qui se concentrent sur la gestion des fonds selon une stratégie cohérente, en laissant de côté la réalisation d'activités en rapproché auprès des bénéficiaires ;
- le financement et la réalisation d'activités très précises autres que les activités courantes ;
- la planification, s'il y a lieu, d'un scénario de désengagement sur lequel les deux parties se sont mises d'accord ;
- des modalités d'assistance technique qui font prioritairement appel aux ressources locales, tout en recourant, au besoin, aux prestations ponctuelles de consultants externes.

L'affectation au sein des organisations clientes de conseillers techniques expatriés pour une période déterminée peut se justifier dans certains cas, principalement lorsque :

- le plan de redressement de l'organisation est tellement complexe qu'un appui spécifique s'avère indispensable à la bonne marche du processus ;
- l'organisation a besoin pour une durée déterminée d'une compétence très précise qu'il lui est pratiquement impossible de trouver dans le pays.

Mais, dans tous les cas, l'organisation doit être en mesure d'absorber la ressource humaine supplémentaire, et cela sans déséquilibre excessif pour son fonctionnement interne.

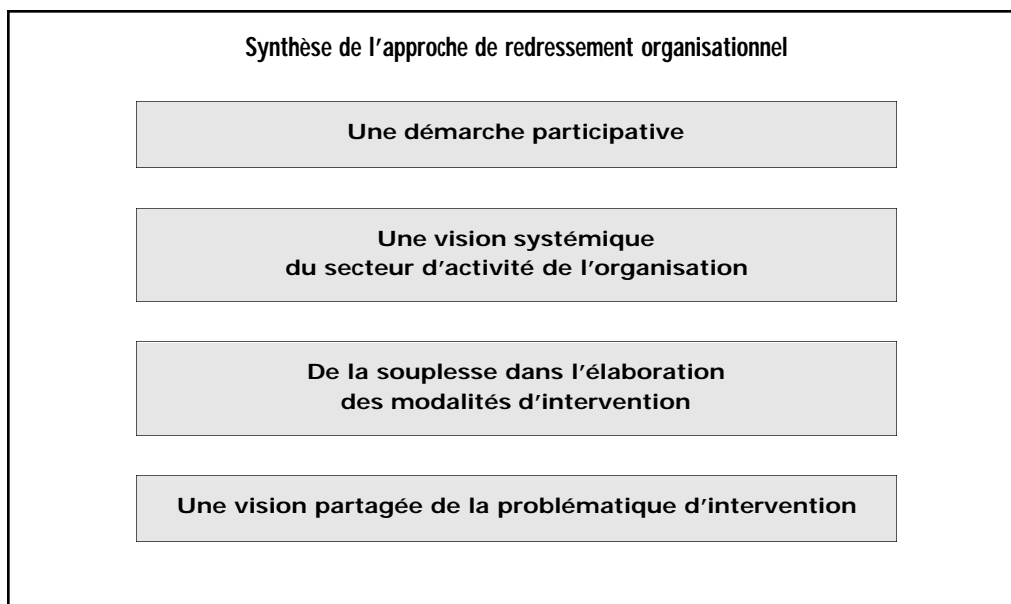
2.4 Une vision partagée de la problématique d'intervention

Une initiative de redressement organisationnel peut se comparer à l'intrusion d'un corps étranger dans un organisme vivant: l'organisation cliente peut accepter ou rejeter l'intervention. Par exemple, lorsqu'il s'agit de renforcer le caractère démocratique des mécanismes de prise de décision d'une structure coopérative, on se heurte parfois au refus des dirigeants devant ce qui peut leur apparaître comme une dilution de leur autorité, de leurs pouvoirs, voire de leurs avantages personnels.

Il arrive que, sous prétexte de renforcement organisationnel, l'organisation demandeuse d'appui fasse en réalité appel à une ONG étrangère pour obtenir du soutien financier, des ressources humaines ou une certaine «caution morale» vis-à-vis des bailleurs de fonds et autres institutions.

Pour donner de bons résultats, tout processus de redressement organisationnel pré-suppose un climat de transparence.

Que la demande d'appui émane d'une organisation en difficulté ou que l'initiative en revienne à l'organisme d'appui, il est capital que les deux parties partagent en toute franchise leurs vues sur la problématique vécue par l'organisation cliente et que se dégagent véritablement des consensus quant aux goulots d'étranglement et quant aux stratégies à mettre en place pour surmonter les difficultés.



Deuxième partie

GUIDE D'ANALYSE ORGANISATIONNELLE

1. Les caractéristiques générales du guide d'intervention
2. Les résultats attendus
3. Une grille d'analyse simple et structurante
4. Les organisations de type coopératif et les organisations relais
5. Une démarche à intensité variable
6. La «boîte à outils»

1. LES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DU GUIDE D'INTERVENTION

Tout travail d'appui au développement qui veut avoir des effets durables passe par une connaissance approfondie des organisations partenaires. Et pourtant, l'expérience passée montre que de nombreux projets comportant une forte composante de redressement organisationnel ont été engagés sans ce préalable. Il en est résulté

- des programmes d'intervention mal ciblés ne répondant pas aux attentes;
- des relations parfois difficiles entre les organisations concernées, ne favorisant pas la réalisation des objectifs visés;
- des impacts relativement limités eu égard aux ressources engagées.

La conduite d'une analyse organisationnelle est un exercice exigeant en raison principalement de la complexité des interactions entre les personnes, des différences culturelles, des relations de pouvoir et des intérêts individuels éventuellement en cause. Il est donc important de disposer d'outils pratiques, à la fois simples et rigoureux, qui aident à déterminer le potentiel de viabilité des organisations.

Pour répondre correctement aux exigences d'une analyse organisationnelle sérieuse, l'outil ici proposé présente les caractéristiques suivantes :

- il est destiné principalement aux intervenants responsables de la planification et de la mise en œuvre des projets ou programmes d'appui organisationnel;
- il est adapté à l'analyse des divers types d'organisations de la société civile et principalement, dans le cadre restreint du présent document, aux organisations relais (de type ONG) et aux organisations associatives à vocation économique (de type coopératif);
- il repose sur une démarche souple adaptée aux conditions spécifiques des principaux types d'organisation associative œuvrant dans les pays du Sud; il va bien au-delà d'une grille de questions types. Menée par étape, la démarche permet de procéder à l'analyse des organisations selon des niveaux d'intensité variables suivant le degré d'approfondissement recherché;
- il couvre l'ensemble des systèmes d'une organisation, tout en étant ajustable aux attentes du «client».

À noter que l'outil dont on parle est un guide d'analyse interne des organisations. Bien que l'outil fasse une large place aux éléments d'analyse interne, il traite aussi par les biais de l'analyse du marché et de la concurrence, des éléments clés de l'analyse de l'environnement externe.

2. LES RÉSULTATS ATTENDUS

Le cadre d'analyse organisationnelle peut livrer trois types de résultat selon les spécifications de la demande et les objectifs poursuivis :

- un profil général de l'organisation établissant «l'état des lieux», sans entrer dans l'analyse des problèmes;
- un diagnostic qui équivaut à un véritable «bilan de santé» de l'organisation, identifiant les principaux facteurs internes d'inefficacité qui affectent son développement et qui peuvent expliquer ses difficultés;
- la mise en place, sur la base des conclusions du diagnostic, d'un processus de recherche de solutions visant à résoudre les principaux problèmes identifiés.

3. UNE GRILLE SIMPLE ET STRUCTURANTE

L'outil proposé repose sur un modèle simple reflétant la structure et la dynamique de fonctionnement des organisations. L'organisation est vue comme un système en interaction constante avec son environnement.

3.1 Les structures de base d'une organisation

De façon schématique, toute organisation repose sur trois bases :

- **Le QUI**

Il s'agit des personnes ou groupes pour qui l'organisation existe, à savoir ses membres, usagers, clients.

Il y a généralement trois types de «clients»: les membres usagers (qui sont des clients internes), les clients externes et les bénéficiaires non membres.

La coopérative agricole s'adresse à ses membres usagers et à des clients externes, en facturant normalement à un prix plus élevé les produits et services offerts à ces derniers. Pour leur part, les organisations relais de type ONG desservent des clients externes (le bailleur de fonds) et des bénéficiaires non membres (les populations visées par un projet, par exemple).

- **Le QUOI**

Il correspond à ce pour quoi l'organisation existe :

- d'abord, une mission générale claire qui définit le champ d'action et les grandes orientations de l'organisation, mission qui, en principe, est comprise et endossée par les membres et l'équipe de gestion;
- ensuite, en relation avec la mission générale, les produits et services offerts par l'organisation, tels l'octroi de crédit, la commercialisation des produits, la gestion de projets bénéficiant aux communautés locales.

- **Le COMMENT**

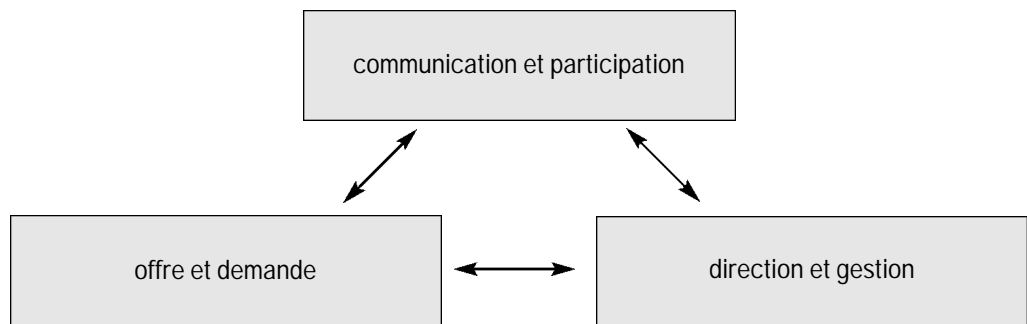
C'est la «mécanique organisationnelle» qui détermine comment l'organisation réussit à produire le «quoi» devant desservir le «qui». Le fonctionnement de l'organisation est assuré par des personnes (leaders, administrateurs bénévoles ou salariés) régies par des systèmes de gestion: politiques, règles et procédures.

3.2 La dynamique organisationnelle

Une organisation dynamique est une organisation dont les composantes structurelles sont capables de s'adapter aux exigences internes comme externes de changement. Et c'est en quelque sorte l'efficacité de ces interactions qui détermine la capacité de l'organisation à réaliser pleinement sa mission.

Le diagramme qui suit présente les types d'interaction qu'il importe de considérer lorsque l'on a à formuler un diagnostic quant au fonctionnement d'une organisation.

Concrètement, les interactions internes et externes à considérer peuvent être regroupées en trois composantes:



Puisque l'objectif visé par une intervention de redressement organisationnel est de contribuer à la meilleure réalisation possible de la mission d'une organisation, il importe non seulement que cette dernière maîtrise de façon autonome chacune des trois composantes considérées, mais également que s'établisse un équilibre dynamique entre celles-ci.

Composante I: communication et participation

L'efficacité du processus décisionnel se vérifie lorsque les mécanismes de communication entre les membres usagers, les administrateurs et l'équipe de gestion opèrent de manière à ce que les décisions majeures soient prises « démocratiquement ».

Dans les cas où ces décisions impliquent des modifications profondes aux pratiques, aux objectifs ou à la structure de l'organisation, elles doivent faire l'objet de larges consultations préalables afin d'en légitimer l'adoption et de maintenir un sentiment d'appartenance chez les membres usagers, ce qui constitue un facteur important de durabilité de l'organisation.

Sur le plan opérationnel, les principaux éléments à considérer pour s'assurer que la composante « communication et participation » fonctionne efficacement sont:

- la participation des membres, qui s'effectue principalement par le canal de l'assemblée générale, une instance qui doit avoir le pouvoir de statuer sur les grandes orientations de l'organisation;
- les mécanismes de communication et l'information accessible aux membres;
- la représentativité, autrement dit la délégation de pouvoirs à un conseil d'administration (C.A.) formé d'élus ou de responsables désignés selon un mode socialement accepté;
- un mécanisme de contrôle indépendant assurant aux membres un droit de regard direct ou indirect (par le truchement de spécialistes externes) sur le travail des administrateurs et de l'équipe de gestion.

Composante II: direction et gestion

La direction d'une organisation est normalement confiée à un conseil d'administration dont les administrateurs sont élus ou désignés par les membres ou actionnaires, ainsi qu'à un responsable qui assure le relais avec la structure opérationnelle de l'organisation. Pour être compétente, la direction doit bien saisir les enjeux stratégiques (menaces et occasions favorables provenant de l'environnement) et maintenir la cohérence de la structure avec les objectifs qu'elle s'est fixés.

Composante III: offre et demande

La raison d'être principale de cette composante est d'offrir un programme de produits et de services qui réponde aux attentes et aux besoins des membres usagers ou clients (demande), qui soit concurrentiel par rapport aux autres options qui existent dans l'environnement et qui dispose de mécanismes assurant la flexibilité nécessaire pour s'ajuster en permanence.

Il est donc très important de prendre en compte la concurrence ou les solutions de rechange accessibles aux membres usagers qui opteront normalement pour le meilleur rapport qualité/prix.

L'organisation doit concrètement disposer des moyens nécessaires pour appréhender les besoins actuels et potentiels de ses membres, clients ou bénéficiaires et pour vérifier si les programmes de produits et de services répondent à ces besoins. Le principal indicateur de l'adéquation entre besoins et produits est l'évolution du «taux de consommation» de ces biens et services par les clients ou bénéficiaires.

4. LES ORGANISATIONS DE TYPE COOPÉRATIF ET LES ORGANISATIONS RELAIS

Le présent guide s'intéresse plus particulièrement à deux types d'organisation qui font fréquemment l'objet de projets ou programmes de redressement organisationnel: les organisations de type coopératif et les organisations relais.

Certaines organisations assument une diversité de fonctions telle qu'elles peuvent être classées dans l'une et l'autre des deux catégories. Cette classification se veut avant tout fonctionnelle. Au besoin, des recoupements ou emprunts d'une catégorie à l'autre pourront être faits pour adapter l'outil proposé aux particularités des organisations étudiées.

4.1 Type I: les organisations à caractère coopératif

Les organisations à caractère coopératif (OC) comprennent, par exemple, les entreprises coopératives agricoles et les associations de producteurs ou de producteurs-transformateurs. Ces organisations sont des entreprises dont la propriété est détenue par leurs membres, qui sont des acteurs économiques spécialisés.

Les produits livrés par ces organisations sont principalement des services de nature technique et commerciale destinés prioritairement aux membres et subsidiairement à des clients externes; ce qui, pour autant, ne veut pas dire que le chiffre d'affaires réalisé au service des membres est automatiquement supérieur à celui réalisé auprès des non-membres.

L'une des caractéristiques spécifiques des OC est l'amalgame des notions de membre usager et de client. Le consommateur de biens et de services est en même temps le propriétaire usager, ce qui lui confère des responsabilités dans le processus de prise de décision de son organisation coopérative. Les assemblées générales de membres auxquelles il participe assurent un contrôle démocratique si les informations transmises par l'appareil de gestion sont adéquates et si les mécanismes d'expression de l'opinion des membres sont ouverts.

Il peut sembler y avoir une contradiction entre les concepts de client et de propriétaire usager. Lorsque des organisations de ce type offrent des produits concurrentiels, elles peuvent être viables à long terme dans la mesure où les attentes des propriétaires usagers en ce qui regarde les profits de l'entreprise et la rémunération de l'investissement sont moindres que celles d'entrepreneurs ou d'investisseurs privés. En tant que «client», le coopérateur recherche le meilleur rapport qualité/prix sur des biens ou services conformes à ses besoins; en tant que propriétaire, il a aussi intérêt à ce que «son» entreprise poursuive ses activités.

4.2 Type II: les organisations relais

L'organisation relais (OR) opère dans une zone qui se situe à la jonction entre les demandeurs potentiels de service (administrations gouvernementales ou bailleurs de fonds), d'une part, et, d'autre part, les communautés de base, qui peuvent être regroupées ou non. L'OR occupe cet espace en vertu des connaissances qu'elle a de ces deux milieux et de la crédibilité dont, en principe, elle jouit de part et d'autre. Elle a plus particulièrement la capacité de traduire les besoins des communautés de base et des organisations qui les représentent sous la forme de propositions de projets qui correspondent grosso modo aux priorités actuelles des administrations gouvernementales et des bailleurs de fonds.

L'OR est une organisation de services dont les coûts d'opération et d'intermédiation doivent demeurer relativement faibles, de manière à ce que l'essentiel des fonds octroyés par des bailleurs de fonds à des communautés bénéficient réellement à ces dernières. Les services rendus par les OR sont généralement qualifiés de service d'appui au développement.

Les OR sont principalement des « entreprises de service » à but non lucratif constituées de professionnels qui adhèrent à des valeurs démocratiques et qui souscrivent à une mission de développement participatif. Par exemple, les ONG nationales spécialisées dans la formation donnée aux groupements et communautés de base représentent bien cette classe d'organisation.

La particularité des organisations relais est de venir appuyer les initiatives de ceux et celles qui, à la base, « font » le développement : à savoir les organisations de type OC, les organisations de la base à caractère social (santé, éducation) ou celles qui ont une mission civique (droits de la personne, droits collectifs).

Sous l'angle des relations avec les membres usagers et clients, les OR se démarquent du type OC :

- elles n'ont pas à proprement parler de membres ou, si elles en ont, ceux-ci ne sont pas des usagers ou des bénéficiaires des services qu'elles offrent ;
- les « consommateurs » de leurs services sont externes ;
- le client payeur n'est généralement pas l'utilisateur ou le bénéficiaire des services, mais le bailleur de fonds externe, qui joue un rôle déterminant dans les activités de ce type d'organisation.

5. UNE DÉMARCHE À INTENSITÉ VARIABLE

Tout travail sérieux de redressement organisationnel présuppose une analyse plus ou moins poussée de l'organisation que l'on veut appuyer.

Trois scénarios complets d'analyse sont proposés en vue d'établir un diagnostic organisationnel. Ces scénarios correspondent à des degrés différents et croissants dans l'approfondissement de l'analyse. Le scénario le plus simple n'est pas assez poussé pour déboucher sur un diagnostic au sens propre du terme.

5.1 Scénario I: le Profil général

Le Profil général consiste à établir un portrait descriptif et factuel de l'organisation. Il correspond à un premier degré de connaissance d'une organisation.

Il ne vise pas à cerner les problèmes auxquels est confrontée une organisation, non plus qu'à analyser la dynamique des interactions entre ses composantes. Ces analyses relèvent d'un diagnostic approfondi.

Par exemple, le Profil général cherche à établir si l'organisation dispose d'un «membership» réel et actif; il ne va pas jusqu'à analyser la participation des membres et les rapports de pouvoir entre ceux-ci. Il cherche à établir s'il existe un système de suivi comptable et financier, sans aller jusqu'à valider son efficacité ou documenter comment est utilisée l'information financière.

Les résultats recherchés dans l'établissement du Profil général de l'organisation touchent aux sept aspects suivants:

- les valeurs et principes qui sont à l'origine de la création de l'organisation;
- la clarté de la raison d'être et l'adéquation entre le programme de biens et services et cette raison d'être;
- l'adéquation entre la structure organisationnelle et le programme de biens et de services dispensé par l'organisation;
- la transparence des processus décisionnels;
- l'existence d'un système formel de gestion-contrôle;
- la réalité de la vie associative;
- la crédibilité de l'organisation dans son milieu.

5.2 Scénario II: le Diagnostic

Le processus de Diagnostic organisationnel constitue une prestation professionnelle qui consiste en une analyse fine des problèmes débouchant sur l'établissement d'un véritable « bilan de santé » de l'organisation. Il s'agit de porter un jugement documenté et éclairé sur le fonctionnement de l'organisation. Le Diagnostic analyse en profondeur chacune des composantes structurelles, de même que les interactions entre celles-ci (voir p. 18), ce qui permet d'identifier les principaux goulots d'étranglement et autres problèmes institutionnels.

Cet exercice est beaucoup plus poussé que le Profil général. Selon la taille et la complexité de l'organisation, il peut nécessiter le recours à divers spécialistes qui vont, par exemple, se pencher sur le système de l'offre et de la demande (examen de certains aspects techniques pointus tels les méthodes de conservation des produits agricoles, les services de santé offerts par l'organisation, etc.). Autre exemple: l'analyse des systèmes comptables ne peut être confiée qu'à un spécialiste, mais l'effort sera proportionnel aux dimensions de l'organisation et à la qualité de la tenue de ses livres comptables.

Pour éviter des coûts inutiles, en l'occurrence un effort d'analyse surdimensionné aboutissant à des résultats plus ou moins utilisables, il est important de bien cerner les besoins en ressources spécialisées en fonction de la complexité de l'organisation. Une OR qui a peu d'employés et qui gère deux ou trois projets n'exigera pas le même effort qu'une union de coopératives offrant plusieurs services différenciés à une trentaine de coopératives affiliées.

Les résultats recherchés dans le cadre d'un Diagnostic touchent aux sept aspects suivants:

- la viabilité du programme de biens et services et son adéquation à la demande;
- l'efficacité de la structure organisationnelle et la compétence des ressources humaines;
- l'adéquation des systèmes comptable et financier et des mécanismes de contrôle, ainsi que l'évaluation de la santé financière;
- l'adéquation et l'efficacité des systèmes de planification, de gestion et de contrôle;
- la capacité de s'adapter aux changements;
- le caractère démocratique des mécanismes internes de communication et le sentiment d'appartenance des membres;
- l'identification des goulots d'étranglement et des autres facteurs d'inefficacité.

Le Diagnostic ne va pas jusqu'à l'élaboration d'un plan d'action destiné à résoudre les problèmes identifiés.

5.3 Scénario III: la Recherche de solutions

La Recherche de solutions constitue la dernière étape de la démarche d'analyse organisationnelle. Elle se présente comme un processus de recherche-action devant aider les premiers intéressés à trouver par eux-mêmes les remèdes aux goulots d'étranglement et autres facteurs d'inefficacité qui handicapent l'organisation dans son développement.

Il s'agit de mener, avec la participation des responsables et du personnel de l'organisation concernée, un processus de recherche des solutions tout en visant un consensus fort quant aux correctifs à mettre en œuvre. Ce processus part des principales distorsions identifiées dans le cadre du Diagnostic.

Par exemple, un facteur d'inefficacité fréquent est une hypertrophie de la structure de gestion entraînant des coûts d'opération élevés et des difficultés financières. Une telle problématique appelle généralement à des actions draconiennes qui peuvent impliquer des changements importants à la fois dans la direction, le personnel et les conditions de travail. En pareil cas, le conseil d'administration doit s'investir dans la démarche et arbitrer les conflits d'intérêt et les tensions susceptibles de surgir au cours de l'exercice. Dans le cas des coopératives, ce type de distorsion engendre généralement des problèmes de participation des membres et de communication avec la base. Le processus devra donner lieu à une participation élargie des acteurs et favoriser l'élaboration de nouveaux consensus.

Les résultats recherchés sont plus spécifiquement:

- la restitution et la validation des conclusions du Diagnostic;
- l'élaboration de consensus autour des changements et des actions prioritaires à entreprendre pour remédier aux facteurs d'inefficacité identifiés à l'étape du Diagnostic;
- l'élaboration d'un plan d'action qui intègre de manière opérationnelle les divers correctifs et actions de redressement retenus.

Dans ce contexte, le rôle de l'organisme d'appui consiste à animer le processus et à conseiller les responsables sur la conduite de celui-ci. Il consiste également à conseiller l'organisation au plan technique quant aux incidences des mesures de redressement envisageables.

6. LA BOÎTE À OUTILS

Pour établir le Profil général et le Diagnostic d'une organisation, et pour chercher des solutions, nous proposons une «boîte à outils» contenant six modules techniques. Les trois premiers se rapportent aux organisations à caractère coopératif (OC) et les trois autres aux organisations relais (OR).

Chacun des modules est présenté comme une démarche à suivre, donc comme un guide pratique, comprenant une série d'étapes et de questions. Les modules permettent d'examiner les différents aspects d'une organisation à la lumière du questionnement de base à trois volets: qui? quoi? comment?

Selon leurs besoins, les utilisateurs pourront concentrer leur attention sur un ou quelques-uns des aspects qui sont traités dans les modules.

LES MODULES D'ANALYSE ORGANISATIONNELLE

Présentation de la « boîte à outils »

Modules pour une organisation de type coopératif (OC)

Module # 1: Établissement du Profil général

Module # 2: Établissement du Diagnostic

Module # 3: Recherche de solutions

Modules pour une organisation relais (OR) de type ONG

Module # 4: Établissement du Profil général

Module # 5: Établissement du Diagnostic

Module # 6: Recherche de solutions

PRÉSENTATION DE LA «BOÎTE À OUTILS»

La «boîte à outils» proposée consiste en un jeu de six (6) modules méthodologiques. Le tableau qui suit indique à quoi servent ces modules et à quel type d'organisation ils se rapportent.

Cheminement	TYPES D'ORGANISATION	
	Organisations de type coopératif (OC)	Organisations relais (OR)
PROFIL GÉNÉRAL	Module # 1	Module # 4
DIAGNOSTIC APPROFONDI	Module # 2	Module # 5
RECHERCHE DE SOLUTIONS	Module # 3	Module # 6

Les modules Profil général et Diagnostic expliquent la démarche à suivre et donnent le détail des résultats à atteindre, tout en fournissant une grille de questions et d'explications quant à la démarche à suivre pour obtenir l'information.

Les modules Recherche de solutions se bornent à expliquer les grandes lignes du processus à mettre en œuvre.