

# Manuel de l'auto-évaluation



DIRECTION  
DU DEVELOPPEMENT ET  
DE LA COOPERATION  
DDC

Cahier de la série planification,  
suivi, évaluation et  
réalisation (PSER)  
Février 1996

Editeur:  
Direction du développement  
et de la coopération (DDC),  
Section Controlling stratégique,  
3003 Berne

Le présent cahier thématique  
a été élaboré par le Service  
Evaluation de la DDA, plus  
précisément par Josef Imfeld en  
étroite collaboration avec Peter  
Kalt. Suzanne Müller et Denis  
Burgnard ont apporté leur  
concours notamment pour la  
mise en forme.

Conception/Composition:  
Satzart AG, Berne

Illustrations:  
Beni Eppenberger

Traduction:  
Jean-François Zurbriggen, Sion

Premier tirage, Mai 1994: 1200  
Deuxième tirage: 1200  
Troisième tirage: 1000

N.B.: La présente publication est  
aussi disponible en anglais, en  
allemand et en espagnol.

Commande: DDC, Section  
Controlling stratégique,  
3003 Berne

Homepage:  
[www.ddc.admin.ch](http://www.ddc.admin.ch)

ISBN: 3-905398-61-3

7.2000 1000 DEZA 01/00

**Manuel de l'auto-évaluation**

**Cahier thématique d'auto-évaluation**

## Préface

Voulez-vous faire de nouvelles découvertes? Peut-être avez-vous lu le cahier thématique «Miroir, mon beau miroir, dis-moi...» qui vous a incité à vous lancer dans l'aventure de l'auto-évaluation, ou bien vous êtes tout simplement curieux, curieuse, de ce qu'une auto-évaluation peut vous apporter dans votre travail et pour votre évolution personnelle. Vous êtes sur la bonne piste! Nous vous invitons à parcourir ce nouveau manuel pour éclaircir, compléter et saisir d'avantage le sens de l'auto-évaluation et pour découvrir une série de suggestions captivantes à mettre en pratique.

Le présent manuel s'adresse donc en premier lieu aux personnes qui ont déjà une certaine expérience de l'auto-évaluation. Il constitue une source de suggestions et une aide précieuse pour systématiser et saisir plus concrètement le processus d'auto-évaluation.

Cet ouvrage est un complément permettant d'approfondir le cahier thématique «Miroir, mon beau miroir, dis-moi...». Depuis la parution de celui-ci, de nombreux cours ont été dispensés sur l'auto-évaluation et de nouvelles expériences ont été acquises en la matière, aussi bien à la Centrale que sur le terrain. Les difficultés se sont à cet égard cristallisées sur les questions et les domaines suivants:

- Opinions divergentes et confusion s'agissant de la manière de percevoir l'auto-évaluation
- Difficulté de trouver une base commune assortie de buts communs
- Difficulté de faire le pas exigeant menant de la théorie et de la philosophie à la pratique quotidienne: problèmes de l'application pratique
- Comment mettre en mouvement la roue de l'auto-évaluation et comment conserver son impulsion?
- Quels sont les supports disponibles? Comment procéder?
- Qui peut nous aider? Quel support peut nous être utile?

Dans ce nouveau manuel, nous tenons compte des difficultés rencontrées et indiquons des moyens pour les surmonter sans prétendre toutefois balayer tous les écueils d'un revers de manche. Nos observations et suggestions peuvent être utiles, car elles sont basées sur des expériences concrètes et elles ont été testées dans la pratique.

# Structure et mode d'emploi du manuel de l'auto-évaluation (AE)

Le présent manuel comprend *deux cahiers*:

## 1. Cahier thématique d'auto-évaluation

Ce cahier vous propose en introduction des observations s'inscrivant dans la ligne du cahier «Miroir, mon beau miroir, dis-moi...». Les réflexions de cette partie introductive servent aussi à cerner les buts visés de ce manuel d'approfondissement.

La partie principale du cahier thématique traite des *précisions et compléments relatifs à la conception de l'auto-évaluation et de son application pratique*.

Ici nous sommes amenés à faire connaissance:

- des questions et des définitions fondamentales propres à mieux comprendre l'auto-évaluation,
- de la base et de la finalité globale du processus d'auto-évaluation,
- et des étapes menant de la théorie à l'application concrète.

## 2. Cahier de suggestions méthodologiques pour l'auto-évaluation

Ce cahier accompagnant le cahier thématique est conçu comme une section parallèle et propose des supports adaptés aux questions pratiques de la partie thématique.

Des suggestions et des aides sont proposées sous forme de questionnaires, de check-lists et de conceptions méthodologiques aux fins de:

- faire tourner la roue de l'auto-évaluation,
- choisir une méthode et un développement adapté de l'instrument,
- résoudre les difficultés liées au processus d'auto-évaluation.

Je peux mener une auto-évaluation n'impliquant que moi-même ou l'effectuer dans le cadre d'une équipe, d'une institution ou d'un projet/programme. Ce cahier de suggestions est structuré de telle manière que chaque personne intéressée par l'auto-évaluation puisse se repérer aisément, en fonction de sa situation spécifique et de ses besoins propres:

- Suggestions *d'intérêt général* relatives à l'auto-évaluation; pour toute personne participante.
- Suggestions à l'intention des personnes menant une auto-évaluation *individuelle*.
- Suggestions s'adressant à des *équipes* de travail.
- Suggestions relatives à des *institutions* considérées dans leur ensemble.
- Suggestions se référant à la situation de *projet/programme*.

Ainsi, cette structure permet aux individus, aux équipes, aux institutions et aux groupements impliqués dans des projets/programmes de tirer les éléments de ce cahier en ce qui les concernent et les intéressent plus spécialement.

### **Enchaînement entre le cahier thématique et le cahier de suggestions méthodologiques:**

Les flèches dans le cadre gris en marge des pages du cahier thématique indiquent les pages du cahier de suggestions, où vous trouverez les supports pratiques soit d'intérêt général, soit pour une auto-évaluation individuelle, d'équipe, d'institution ou de projet/programme.

Les flèches en haut des pages du cahier de suggestions indiquent les pages du cahier thématique et les sujets correspondants traités à cet endroit.

Cette conception du manuel permet de l'utiliser de deux manières différentes:

1. Les personnes qui souhaitent obtenir d'abord des informations théoriques plus fondamentales se concentrent sur le contenu du cahier thématique.
2. Les personnes qui s'intéressent en priorité à des suggestions pratiques d'auto-évaluation vont les chercher dans le cahier de suggestions méthodologiques et, au besoin, partent en quête des explications qui leur font défaut dans les commentaires appropriés du cahier thématique.

# Table des matières du cahier thématique

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>Précisions et compléments relatifs à la conception de l'auto-évaluation et à son application</b>	<b>5</b>
<b>1. Motivations et objectifs</b>	<b>7</b>
1.1 Motivations poussant à mener une auto-évaluation	7
1.2 Objectifs de l'auto-évaluation	8
<b>2. Personnes participantes</b>	<b>11</b>
2.1 L'auto-évaluation individuelle	11
2.2 L'auto-évaluation d'une équipe	12
2.3 L'auto-évaluation d'une institution	12
2.4 L'auto-évaluation menée dans le cadre d'un projet/programme	13
<b>3. Résistances et peurs</b>	<b>15</b>
3.1 Résistances et développement	15
3.2 Résistances et conflits	15
3.3 Résistances en tant qu'objets	16
<b>4. L'auto-évaluation et ses normes</b>	<b>17</b>
4.1 Importance des normes	17
4.2 Genèse, nécessité et relativité des normes	18
4.3 Genres de normes	18
<b>5. Domaines et objets, critères et indicateurs</b>	<b>21</b>
5.1 Domaines et objets de l'auto-évaluation	21
5.1.1 Ligne directrice: motivation, buts, signification et finalité	22
5.1.2 Contenu des activités et résultats	23
5.1.3 Personnes participantes	23
5.1.4 Relation et collaboration	24
5.1.5 Déroulement du travail	24
5.1.6 Supports matériels et techniques	25
5.1.7 Intégration dans le contexte physique et humain	26
5.1.8 Facteur temps	26
5.2 Critères et indicateurs	28
<b>6. Méthodes et instruments</b>	<b>29</b>
6.1 Méthodes	29
6.2 Instruments	30
6.3 Choix et application des méthodes	30
6.4 Développement et utilisation d'instruments	30

<b>7. Investissement en temps et en énergie</b>	<b>33</b>
7.1 Phase pionnière	33
7.2 Phase de différenciation	34
7.3 Phase d'intégration	34
7.4 Phase d'association	34
7.5 Phase de renouvellement	34
<b>8. Animation et encouragement de l'auto-évaluation</b>	<b>37</b>
8.1 Animation interne et entraide	37
8.2 Suivi de l'auto-évaluation par des conseillers/conseillères externes	39
<b>9. Le processus d'évaluation et ses résultats</b>	<b>41</b>
9.1 Condition initiale: le processus a besoin d'une structure	41
9.2 Perception de la situation actuelle	42
9.3 Prendre du recul et obtenir une vue d'ensemble	42
9.4 Analyse de la situation	42
9.5 Discussion	42
9.6 Synthèse	43
9.7 Réorientation	43
9.8 Transposition	43
9.9 La fin comme nouveau départ: spirale du développement	43
<b>Perspectives</b>	<b>45</b>



# Introduction

Introduction

## Cadre du manuel et buts visés

Cadre du manuel et buts visés

L'évaluation est liée à la planification, au suivi et à la rétroaction (PSER). Ensembles, ces domaines constituent le *gouvernail* des actions et des organisations. Leur combinaison rime avec unité et interdépendance.

Dans le cadre du «complexe PSER», l'évaluation encourage les *processus de décision* dans l'optique de la planification, du suivi (conduite du processus) et de l'application. Les interactions entre ces quatre composantes sont le thème spécifique du *cahier de synthèse* (en préparation). Inutile donc d'en parler dans le présent manuel. Il importe toutefois, quand on se penche sur l'évaluation, de garder à l'esprit cette relation fondamentale ainsi que cette interdépendance.

L'auto-évaluation ne supplante pas l'évaluation externe. Elle lui est complémentaire. Il n'est par ailleurs pas toujours facile de tracer des frontières nettes entre ces deux processus: des aspects relatifs à l'auto-évaluation se retrouvent souvent dans l'évaluation externe alors que l'auto-évaluation peut réclamer la présence d'un accompagnement externe.

Quel que soit le plan sur lequel se déroule l'auto-évaluation, celle-ci vise consciemment à mettre en route un *processus d'apprentissage et de développement* dont les personnes participantes ont *la responsabilité propre*.

## Miroir et roue: les symboles de l'auto-évaluation

Miroir et roue: les symboles de l'auto-évaluation

Le cahier thématique «Miroir...» utilise deux symboles pour figurer l'auto-évaluation: *le miroir et la roue*. Ces deux objets peuvent nous aider à mieux comprendre la *signification* de l'auto-évaluation. Aussi réfléchissons-nous brièvement à l'importance que revêtent ces symboles, non sans encourager également la lectrice et le lecteur à poursuivre ses propres recherches et à donner libre cours à sa fantaisie.

### *Miroir*

«Je dis que pour certains les miroirs sont un hiéroglyphe de la vérité parce qu'ils peuvent tout dévoiler de ce qui s'expose à eux, à l'instar de la vérité qui ne peut rester cachée. D'aucuns en revanche disent que les miroirs sont les symboles du mensonge car souvent ils montrent les choses autrement qu'elles sont réellement.» (Raphael Mirami, 1582)

L'auto-évaluation est une quête de la vérité et de la *connaissance de soi*. Si l'œil veut se reconnaître, il n'a pas d'autre issue que de regarder dans un miroir car c'est uniquement là qu'il peut se voir lui-même «dans les yeux».



Cette lapalissade recèle un principe de reconnaissance majeur: chaque personne désireuse de partir à sa découverte a besoin du miroir. Le miroir dans lequel chaque individu peut se reconnaître est constitué par son environnement, ses proches, ses projets, ses œuvres. Dans ce sens, le miroir représente un *hiéroglyphe de la vérité* et il nous révèle également des réalités que nous préférerions ne pas voir.

L'auto-évaluation se fonde sur la *perception des personnes participantes*. Ce que nous reconnaissons dans le miroir est *notre vérité* et *notre perception de la réalité*, car lorsque d'autres y jettent un œil, ils y voient une autre image, y perçoivent une réalité différente. Lorsque nous considérons notre «vérité» comme la réalité totale et unique, le miroir devient *symbole du mensonge*, en d'autres termes un instrument qui évince d'autres perceptions.

Ce que je perçois dans le miroir de l'auto-évaluation est ma perception de la réalité. Ce n'est qu'une partie de toute la réalité. Pour élargir mon champ de vision et découvrir d'autres pans du réel, il me faut changer de point de vue et compléter ma vision en considérant l'optique d'autres participants.

### *Roue*

Le processus de l'auto-évaluation n'est pas linéaire mais *circulaire*. Le centre du cercle forme un *point* à partir duquel le cercle se dessine. En puissance, le point contient tout ce qui donnera naissance au cercle. Ce dernier traduit ainsi les dimensions invisibles du point.

Dans le même ordre d'idée, l'auto-évaluation trace le cercle autour d'une personne, d'un groupe, d'une institution ou d'un projet pour en manifester les potentialités de développement.

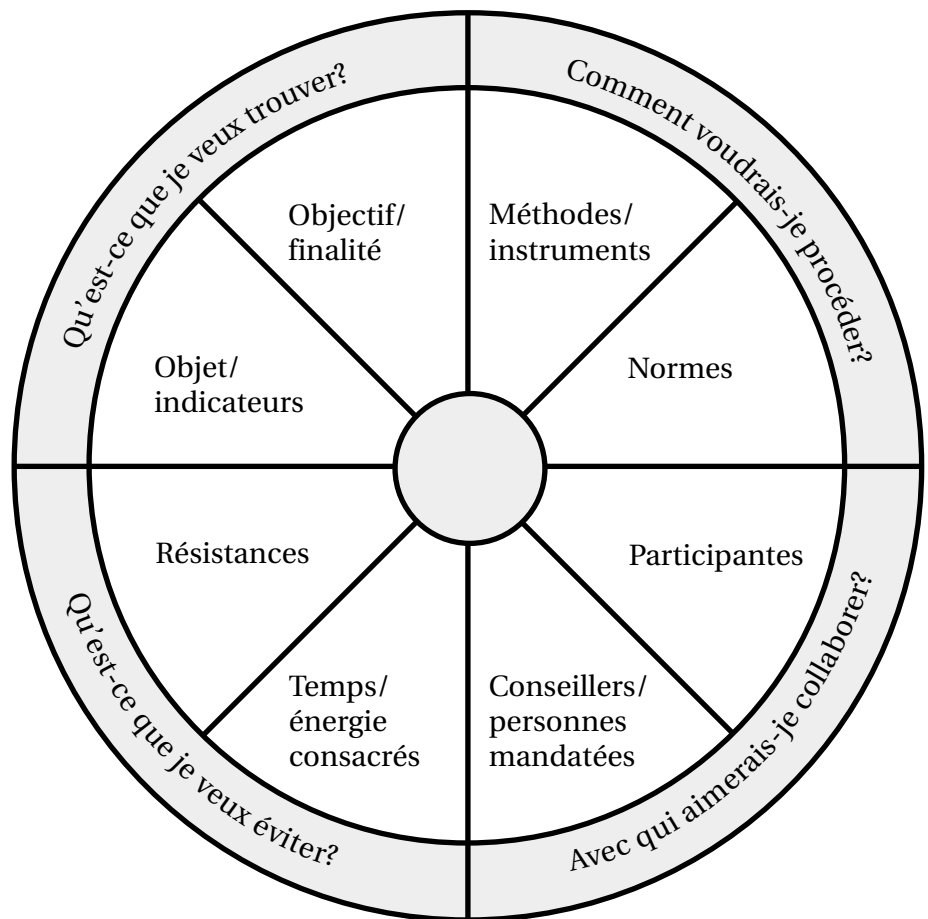
Les quatre questions fondamentales de la roue de l'auto-évaluation (qu'est-ce que je veux trouver? Comment voudrais-je procéder? Avec qui aimerais-je collaborer? Qu'est-ce que je veux éviter, de quoi ai-je peur?) surgissent ainsi du centre de l'auto-évaluation et visent toujours ce point précis: *l'état actuel et sa potentialité de développement*.

Le processus d'auto-évaluation met le cercle en mouvement, ce qui le transforme en une roue.

*«On ne peut comprendre la vie qu'en regardant le chemin parcouru mais il n'y a de vie que devant soi»*. Ce principe est symbolisé par la roue.

Dans leur rotation autour du centre, les mouvements vers l'avant et vers l'arrière se confondent pour faire avancer la roue.

Ce principe dynamique paradoxal engendre souvent des difficultés dans une auto-évaluation parce qu'il donne l'impression de piétiner, de faire toujours le tour des mêmes choses. On peut toutefois se rendre compte que ces mouvements circulaires amènent le développement même si cela ne correspond pas forcément à notre compréhension quantitative d'une progression. Même un arbre qui reste tout au long de sa vie enraciné à la même place se développe!



La roue du processus de l'auto-évaluation sert à développer les domaines autour desquels elle tourne. Elle tire sa force de ce qui existe déjà en tirant parti de la réflexion et en mettant en valeur les expériences acquises («mouvement vers l'arrière») et vise à transformer ce qui existe en mobilisant les potentialités («mouvement vers l'avant»).

### Préoccupation majeure et objectifs du manuel

La lectrice ou le lecteur aux penchants «philosophiques» peut trouver du plaisir à ce genre de réflexions et, de ce fait, se sentir attiré par l'auto-évaluation. Celles et ceux qui possèdent des côtés plus pratiques pourraient en revanche se sentir moins à l'aise dans ce cadre, ce qui ne veut pas dire que l'auto-évaluation ne leur est pas destinée. A l'instar d'autres domaines, l'auto-évaluation connaît également cette *tension entre théorie et pratique*, deux aspects antinomiques mais qui doivent se compléter mutuellement.

Notre préoccupation majeure est de lancer un pont entre ces deux domaines d'intérêt et de proposer des suggestions et des aides de part et d'autre. Comme nous l'avons signalé dans la préface, nous nous pencherons – pour traduire cette préoccupation dans les faits – sur les questions et les besoins que les expériences acquises en matière d'auto-évaluation ont mis en exergue.

Préoccupation majeure et objectifs du manuel

De la théorie relative à l'auto-évaluation et des expériences pratiques acquises dans ce domaine, il ressort ainsi *deux objectifs* que vise le présent manuel:

*Clarifier et préciser la conception même de l'auto-évaluation,* pour améliorer la compréhension de cette dernière. Une analyse explicative de la signification et de la finalité de l'auto-évaluation peut de surcroît fouetter la motivation et faciliter le lancement d'un tel processus.

*Fournir des aides facilitant le processus*

Chaque contenu a besoin d'une forme. Aussi une auto-évaluation ciblée a-t-elle besoin de sa forme (structure), de ses méthodes et de ses instruments propres à endiguer le processus. Chaque auto-évaluation adopte sa propre forme. Il n'existe pas à ce sujet de recette toute prête, universellement applicable. Aussi les aides consistent-elles avant tout en des suggestions indiquant des voies susceptibles de mener au choix méthodologique adéquat dans la mesure où ces voies se fondent sur des expériences vécues ou incitent à faire de nouveaux essais.

Nous voulons tracer une *carte géographique de l'auto-évaluation*, y planter les panneaux indicateur qui guident celles et ceux qui s'aventureraient «sur ces terres».

*Nos objectifs* sont de donner des *informations compréhensibles* dans le domaine de la conception du processus (cahier thématique) et un *coup de pouce méthodologique et pratique* permettant d'agir avec méthode et de maintenir le processus d'auto-évaluation en mouvement (cahier de suggestions).

## **Précisions et compléments relatifs à la conception de l'auto-évaluation et à son application**

Précisions et compléments  
relatifs à la conception de l'auto-  
évaluation et à son application

Il n'est pas primordial de savoir par quel point de la roue de l'auto-évaluation nous allons entrer dans le cercle. Lorsque nous commençons à faire tourner la roue, elle nous mène automatiquement vers les autres points. Il importe en revanche qu'une unité se dégage, que tous les rayons de la roue soient bien fixés et qu'ils s'étayent les uns les autres.

De la même manière, il est possible de mener une auto-évaluation à titre personnel ou d'entrer dans ce processus avec ses collaborateurs et collaboratrices. L'expérience a toutefois montré qu'il est en général plus aisé d'entrer dans un processus d'auto-évaluation commun dans le cadre d'un groupe lorsque l'on possède déjà une expérience personnelle de cet exercice particulier. Il est tout naturel que chaque personne participante doive d'une manière ou d'une autre se préoccuper de son «moi» propre si elle aspire mener une auto-évaluation.

Quand on réalise une «auto-évaluation» spontanée, quotidienne, la distance critique par rapport à soi-même fait souvent défaut. L'analyse théorique de l'auto-évaluation permet de dresser une plate-forme conceptuelle à partir de laquelle il est possible de considérer son propre travail et sa propre existence. Il devient ainsi possible d'examiner son essence et ses activités avec toute la distance requise: la voie d'une auto-évaluation lucide et systématique est ainsi ouverte.

Dans cet ordre d'idées, la partie thématique du présent manuel explique les différents éléments de l'auto-évaluation et la nécessité d'une application pratique systématique.

# 1. Motivations et objectifs



Les *motivations* sont les forces qui poussent à mener une auto-évaluation. L'*objectif* définit le point vers lequel l'auto-évaluation veut tendre.

Une interaction entre les motivations et les objectifs représente un avantage: les motivations incitent à agir et les objectifs exercent une force d'attraction simultanée.

Mais là n'est pas la clef du succès de l'auto-évaluation.

Il est aussi possible de se lancer (= motivation) dans une auto-évaluation par simple curiosité, sans savoir où elle conduit et de se laisser surprendre – ou bien on peut envisager, sans grande motivation, de tendre vers un but et de considérer le résultat une fois qu'il est atteint. Les deux attitudes ont un dénominateur commun: l'ouverture d'esprit poussant à acquérir des expériences inattendues voire non désirées.

## 1.1 Motivations poussant à mener une auto-évaluation

Tout ce qui s'applique à nos champs d'activité concerne aussi l'auto-évaluation: elle a ses motivations conscientes ou inconscientes. Ces forces mobilisatrices peuvent venir du passé, du présent ou se fonder sur une vision de l'avenir.

*Les motivations venant du passé* sont de bonnes ou de mauvaises expériences que nous voulons recommencer ou éviter.

*Les motivations issues du présent* peuvent être une frustration latente, des situations de crise aiguë ou un besoin d'optimisation nous incitant à agir.

*Les motivations fondées sur le futur* peuvent être des désirs, des visions ou des espoirs.

Ce qui pousse à mener une auto-évaluation peut sortir des trois sources susmentionnées: suivant l'endroit où est mis l'accent, le ton et l'orientation de fond seront différents:

Motivations poussant à mener une auto-évaluation

- si les motivations puisent par trop dans le passé, on en vient facilement à «rêver au bon vieux temps» ou à effectuer une quête désespérée des erreurs passées et des «maladies» qui nous affectent.
- en cas de crises actuelles, la distance que l'on a soi-même par rapport à l'événement est le plus souvent trop faible pour songer à mener une auto-évaluation. Dans ce cas d'espèce, l'aide extérieure peut s'avérer préférable.
- quand la motivation est fortement axée sur le futur, on perd facilement pied et le quotidien nous rattrape tôt ou tard hors de l'auto-évaluation pour nous ramener dans la dure réalité.

## 1.2 Objectifs de l'auto-évaluation

Les attentes en la matière peuvent s'articuler autour des trois axes fondamentaux du concept de l'auto-évaluation:

### *Voir, de quoi il s'agit?*

Il s'agit d'étendre le champ de perception (= voir la «vérité»).

Le champ de perception de l'Homme est limité. Chaque individu, chaque groupe perçoit sa «vérité», qui constitue un *pan* de la réalité. Ce que je vois n'est pas «faux» mais unilatéral. Il faut que d'autres optiques viennent compléter ma propre vision.

Mais ma perception s'ouvre continuellement sur de nouveaux horizons, autrement dit sur des choses que j'avais occultées jusqu'ici ou qui resurgissent. Il vaut donc toujours la peine de scruter attentivement autour de soi, même quand on pense avoir fait le tour des choses. Cette *observation détaillée* est le premier objectif de l'auto-évaluation.

### *Apprendre des expériences vécues*

L'observation détaillée n'est pas un acte passif mais une analyse active et pointue de la réalité. De nouvelles expériences en découlent car, lorsque par exemple, nous voyons un nouveau paysage, que nous y découvrons un chemin inconnu et que nous l'empruntons, nous découvrons une nouvelle région. Il nous arrive souvent d'esquiver les nouvelles expériences parce que nous voulons éviter les conflits, les crises. Nous préférons emprunter les sentiers battus plutôt que de nous risquer sur des voies nouvelles car nous ignorons où elles mènent. Ce comportement nous empêche de faire de nouvelles découvertes: le surplace est garanti! Quiconque tient en revanche à évoluer ne reste pas immobile mais progresse, avide d'apprendre.

Cet *apprentissage* basé sur les expériences est le deuxième objectif de l'auto-évaluation.

### *Réaliser le développement*

Le développement est le sujet de préoccupation majeur de toutes les personnes, groupes et institutions à qui s'adresse spécialement ce manuel. Seule la personne qui se développe elle-même peut développer. Le développement est fonction d'un «en-veloppement», en d'autres termes, il présuppose un potentiel momentanément dépourvu de structure, enveloppé sur lui-même. Se développer signifie également évoluer. Lorsque l'évolution est étouffée trop longtemps, lorsqu'elle ne parvient pas à s'épanouir, elle engendre la révolution.

L'auto-évaluation est au service du développement, de l'évolution, et au besoin, de la révolution intérieure. Tel est le troisième objectif de l'auto-évaluation. Il est décisif.

Les motivations et les objectifs de l'auto-évaluation méritent une attention particulière. Ils constituent la ligne directrice de l'auto-évaluation, le «fil rouge» du processus.



**S-1**

***AE intérêt général***



## 2. Personnes participantes



*Dans une auto-évaluation, les personnes qui sont le sujet de l'évaluation et celles qui évaluent sont les mêmes.*

Combien de personnes faut-il pour mener une auto-évaluation?

En principe, quiconque peut effectuer sa propre évaluation sans être tributaire de la participation d'autres personnes. L'excuse consistant à dire «Une telle expérience m'intéresserait si les autres y participaient» tombe à plat. Toute personne motivée ne se laissera pas démobiliser par des circonstances extérieures, même si une auto-évaluation menée en compagnie d'autres personnes peut constituer une source d'enrichissement.

Il faut veiller de manière générale à ce que l'auto-évaluation ne se transforme pas en une sorte d'évaluation externe consistant à juger et évaluer le comportement et le travail de personnes absentes.

L'auto-évaluation présente quatre variantes en fonction de son public cible:

### 2.1 L'auto-évaluation individuelle

La disposition à faire son auto-critique, est le fondement de l'auto-évaluation, quelque soit le public cible (groupes, institutions, etc.). Aussi recommande-t-on que les personnes attirées par l'idée d'une auto-évaluation apprécient d'abord leur propre situation professionnelle puis soumettent éventuellement l'idée d'un tel exercice à leur équipe de travail.

*Condition:* la décision de mener une auto-évaluation individuelle appartient à la personne concernée et à elle seule. Chef de projet/programme, collaboratrice spécialisée, secrétaire, cheffe de section, expert, directrice, agriculteur ou donatrice, quiconque peut s'adonner à une auto-évaluation, dans la situation qui est la sienne et dans la fonction qu'elle assume.

Cette auto-évaluation individuelle ne ressemble pourtant en rien à une observation nombriliste: c'est une perception consciente des relations sociales et structurelles dans lesquelles se meut



**S-11**    **AE individuelle**

L'auto-évaluation d'une équipe

«l'évaluateur évalué» ou «l'évaluatrice évaluée» et dans lesquelles s'ancre son activité. Aussi importe-t-il d'abord, lorsque l'on opte pour un tel exercice, de savoir à partir de quel *poste d'observation* l'on regarde dans le miroir.

## **2.2 L'auto-évaluation d'une équipe**

Les différents membres d'un groupe de travail peuvent soit s'entraider soit se gêner dans leurs activités. Une évaluation «réciproque» sous forme de «feed-backs» (rétroactions) peut contribuer au bon fonctionnement du groupe. Dans le cadre d'une auto-évaluation, «l'appréciation externe» doit être complétée par *l'évaluation de soi-même*. Il faut veiller à ce que l'équipe ne soit pas tentée de poser son regard sur d'autres groupes de travail aux fins de les évaluer, mais qu'elle reste attentive à son propre travail.

*Condition:* l'auto-évaluation doit être librement choisie. Cette remarque est fondamentale. L'exercice ne peut être imposé d'en haut ou par des sous-groupes désireux de l'étendre à l'ensemble de l'équipe. L'auto-évaluation d'une équipe est de ce fait subordonnée à la disponibilité de tous les membres de mener un tel processus, même s'il n'est pas obligatoire que tous fassent preuve du même enthousiasme. Si certaines personnes ne sont pas disposés à se lancer, seules celles qui le sont peuvent procéder à leur auto-évaluation, soit individuellement soit dans le cadre de sous-groupes.

A l'image de ce qui se passe avec l'auto-évaluation individuelle, il importe pour un groupe de prendre conscience du contexte dans lequel il se meut au moment de se lancer.



**S-22**    **AE équipe**

L'auto-évaluation d'une institution

## **2.3 L'auto-évaluation d'une institution**

On entend par institution l'organisation de divers groupes et départements poursuivant un même but (p. ex. organisations d'aide au développement). En vertu de la répartition du travail existante, une auto-évaluation institutionnelle se fonde sur l'auto-évaluation des différents groupes composant l'institution.

*Conditions:* avant de pouvoir effectuer l'auto-évaluation d'une institution dans son ensemble, il faudra que des groupes et des sections montrent l'exemple. Considérons des lignes directrices, celles de la DDA par exemple. Ce qui frappe dans leur énoncé, c'est l'aspiration à une «prise de responsabilité propre» coïncidant avec l'esprit et les objectifs de l'auto-évaluation. Aussi est-il judicieux que celle-ci trouve sa place dans les institutions aspirant à davantage d'autonomie et de responsabilité propre.

Il importe tout particulièrement dans le cadre de l'auto-évaluation d'une institution que tous les groupes et comités de travail participants définissent la situation dans laquelle ils se trouvent et leurs interfaces.



**S-33**    **AE institution**

## 2.4 L'auto-évaluation menée dans le cadre d'un projet/programme

Un projet/programme tisse un réseau de corrélations complexes, à divers niveaux, entre différentes entités participantes. Dans le projet/programme, les activités des individus, des groupes et des institutions visent un but identique. Aussi les auto-évaluations individuelles et celles relatives aux groupes et institutions se rejoignent-elles dans ce cas d'espèce et se complètent-elles mutuellement dans la mesure où, de leur point de vue réciproque, elles contribuent à rendre le tissu de corrélations visible.

Quels sont les différents niveaux?

La *population* constitue le premier niveau. Le projet/programme est enraciné dans sa réalité. Il est mené dans son intérêt. Par population, on entend les autochtones, leurs groupements, leurs organisations et associations informelles et formelles.

Le deuxième niveau a trait à la *structure aidant à réaliser le projet/programme*: institutions locales chargées d'exécuter le projet/programme («maîtres d'œuvre»), responsables de projet/programme, collaborateurs et collaboratrices autochtones et étrangers.

Le troisième niveau englobe les diverses *instances supérieures*: les partenaires contractuels publics, semi-publics ou privés (ministères, universités, associations faitières) ainsi que les organisations de financement publiques et privées proprement dites.

*Conditions*: comme les expériences acquises jusqu'ici l'ont montré, la disponibilité de la population concernée et des collaborateurs et collaboratrices de projet/programme à réaliser une auto-évaluation est d'autant plus grande que cette dernière est librement choisie et non pas imposée d'en haut. La solution idéale est celle qui voit les groupements du troisième niveau être également prêts à évaluer leurs activités dans le contexte du projet/programme en question. Les remarques faites sur les auto-évaluations individuelles et relatives aux groupes et aux institutions s'appliquent ici par analogie.

L'environnement et la collectivité dans lesquels le projet/programme doit s'inscrire et se réaliser revêtent un rôle important dans le cas d'une auto-évaluation menée dans le cadre d'un projet/programme. Il faut en conséquence dresser une sorte de bilan de l'environnement du projet/programme.

### 3. Résistances et peurs



Souvent, on ne prend pas conscience des résistances existantes ou alors on estime qu'elles sont négatives. Mais, à y regarder de plus près, on constate qu'elles peuvent jouer un rôle important et positif dans le cadre d'une auto-évaluation. Il s'agit donc, dans une première phase, de s'ouvrir aux résistances qui se manifestent.

Toute évaluation, qu'elle soit externe ou qu'il s'agisse d'une auto-évaluation, doit révéler des aspects inconnus de la réalité. Pour se lancer dans une telle «équipée», la *curiosité* – autrement dit le désir de trouver du nouveau – doit être en éveil. La *peur* est souvent la compagne de la curiosité: elle n'est rien d'autre en l'occurrence qu'un signal nous disant que l'inconnu nous attend.

Les *résistances* naissent du choc entre la curiosité et la peur. Une auto-évaluation se déroulant à l'abri de toute résistance risque fort de ne rien apporter de nouveau.

#### 3.1 Résistances et développement

Dans le domaine du *développement* surtout, les résistances sont des éléments fondamentaux puisque le développement est changement, transformation et découverte de «terra incognita». Le développement présuppose également les risques inhérents aux nouvelles formes de comportement. Bref, si un projet/programme ne bute pas sur quelques résistances, ce n'est pas un «projet/programme de développement».

#### 3.2 Résistances et conflits

Les résistances déclenchent des discussions et des *conflits*, lesquels sont en fait le moteur de chaque processus de développement et d'apprentissage. Les conflits génèrent de *l'énergie* qu'il s'agit de capter et d'endiguer au profit du processus de développement. L'énergie incontrôlée produit souvent des explosions avec les conséquences destructrices que l'on sait.

### 3.3 Résistances en tant qu'objets

On gagne beaucoup à endiguer l'énergie des conflits et à en tirer parti pour l'auto-évaluation. Les résistances sont des ob-jets (résistances = objections = objets) qui s'opposent à l'auto-évaluation. Elles recèlent donc les objets de l'auto-évaluation, objets qui nous entraînent à formuler les questions importantes qui se posent dans le cadre de ce processus.

On a souvent tendance à donner une connotation négative aux résistances. Aussi les camoufle-t-on à l'aide d'arguments objectifs («pas le temps...», «certains ne participent pas...», etc.). Il y a donc tout d'abord lieu de saisir la légitimité des résistances et leur valeur positive.

La découverte des résistances et des peurs ne passe pas forcément par de longues et pénibles recherches. Elle peut se faire par jeu et par exemple prendre la forme d'un brainstorming. L'aspect ludique ne doit toutefois pas faire accroire que les résistances doivent être prises à la légère! On ne dira jamais assez que l'auto-évaluation se nourrit de la spontanéité des participants, ce qui revient à dire dans ce cas, que toutes les réserves peuvent être exprimées sans pour autant que leurs auteurs soient mal vus par les inconditionnels d'une auto-évaluation.

Pour capter l'énergie des résistances et en tirer parti, leur teneur peut être traduite en questions, lesquelles conduisent en fin de compte aux thèmes majeurs (objets) de l'auto-évaluation.

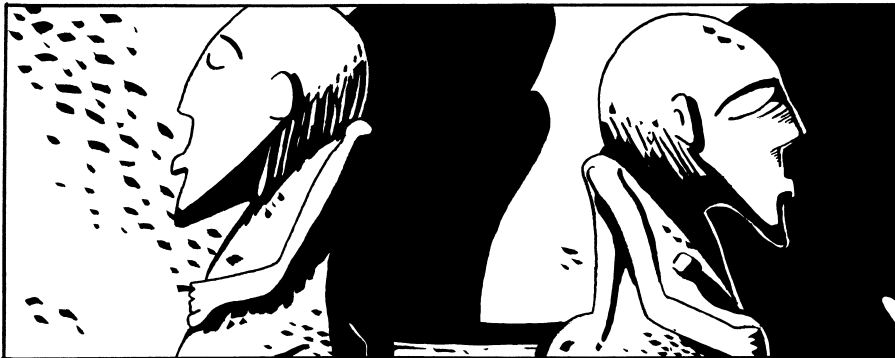
S-3

*AE intérêt général*

S-4

*AE intérêt général*

## 4. L'auto-évaluation et ses normes



Chaque forme d'évaluation est un genre «d'évaluation», de «mise en valeur» ou «d'appréciation» de l'objet évalué. Dans l'auto-évaluation également, le thème de «*l'appréciation*» est incontournable. Nous devons donc commencer par analyser nos *normes d'appréciation*.

### 4.1 Importance des normes

Pour l'auto-évaluation, saisir l'importance des normes est capital parce ces dernières président au choix des *critères d'évaluation* et de la définition des *indicateurs* (point 5.2, p.28).

*Les normes* sont des valeurs «fonctionnalisées», autrement dit, elles correspondent à *l'attitude que nous adoptons vis-à-vis des valeurs* et sont responsables de la mise en œuvre de *systèmes de valeurs*. Des réponses affirmatives et négatives, des attentes et des visions de la vie résultent de notre manière de concevoir les valeurs. Les normes sont des mesures, des règles, en vertu desquelles la réalité et la vie sont évaluées. Elles dictent notre manière de penser et d'agir.

Les diverses normes servent de critères à nos jugements: «C'est bien, c'est mal, c'est mieux, les choses devraient être comme ceci, cela ne peut être ainsi», etc. Toute décision porte une certaine appréciation – sans quoi elle est impossible – et sans décisions, pas de vie.

Chaque auto-évaluation exige de poser des jugements de valeur. Ceux-ci nous aident à prendre les décisions propres à nous faire progresser vers les buts fixés. Les difficultés viennent toutefois du fait que les femmes, les hommes n'ont pas tous le même système de valeurs, tout particulièrement lorsque les personnes sont issues de groupes culturels différents. Toutefois, des gens d'une même sphère culturelle peuvent avoir des normes différentes voire opposées. Lorsqu'au moment de préciser nos objectifs et notre motivation, nous butons sur des écueils, des divergences individuelles et spécifiques au groupe, ce sont d'abord des normes et des manières différentes de concevoir les valeurs qui sont en cause.

## 4.2 Genèse, nécessité et relativité des normes

Les normes se développent sur la toile de fond de l'éducation et de l'expérience de chacun/e, dans un cadre socio-culturel et religieux donné. Elles servent à se forger une conception de la vie et à maîtriser l'existence.

Chaque individu, chaque groupe, chaque communauté sociale et culturelle a tendance à considérer ses normes comme objectivement justes et universelles et partant à les imposer à ceux qui pensent autrement, ou tenir à l'écart ce qui «est étranger» («prosélytisme» religieux, social, économique, politique, guerre, racisme, haine des étrangers, etc.).

Les normes sont en général peu réfléchies: Elles sont justement «normales» et ce qui est normal n'est pas remis en question. La perte de nos normes habituelles nous insécurise, tout comme des individus se comportant «anormalement» font peur.

Les normes sont toujours teintées de subjectivité, surtout dans leur portée éthique et morale. Elles nous aident à ranger le monde dans des catégories: le bien et mal, le développé et le sous-développé, le traditionnel et le novateur, etc. Grâce aux normes, toute action est fondée, d'un côté comme de l'autre.

Plus les personnes participantes à une auto-évaluation sont nombreuses, plus l'identification de normes communes est difficile. Leur compréhension mutuelle dans le domaine des normes se révélera encore plus ardue s'ils viennent d'horizons culturels différents. On notera pourtant que c'est justement dans un contexte comme celui-ci qu'on peut avoir la grande chance de remettre en question les normes établies et partant de se «dépêtrer» de ses propres normes pour se «développer».

Il ressort de ce qui précède qu'il existe un conflit entre la *relativité* des normes et leur *inaliénabilité* dans notre vie humaine. Dans ce sens, les normes sont un «*mal nécessaire*» qui paradoxalement engendre des idéologies et leur cortège de malentendus. Mais les normes font aussi office de gouvernail bienvenu. Nous n'avons qu'un moyen d'échapper à cette contradiction: percevoir et accepter tant la relativité que la nécessité des normes.

## 4.3 Genres de normes

Les normes impliquent le plus souvent plusieurs aspects qu'il n'est pas toujours évident de distinguer. On peut toutefois discerner les trois genres de normes suivantes:

### *Normes matérielles*

Les normes matérielles comprennent le plus souvent un aspect quantitatif et un aspect qualitatif. Les normes quantitatives (quantité, poids, taille, etc.) sont les plus facilement mesurables et peuvent être appréhendées et contrôlées à l'aide d'instruments adé-

quats. La détermination de normes qualitatives rend une mesure «objective» bien plus délicate.

P. ex. pour la coopération au développement: satisfaction des besoins matériels de base.

### *Normes psycho-sociales*

Ces normes sont fondées sur l'idée de ce que l'humain doit être (idéaux) ou peut être, de ce qui lui est permis (droits de l'Homme). L'importance de son rôle (statut social) ou de son utilité sociale (contribution sociale) est mesurée dans le contexte social.

P. ex. pour la coopération au développement: participation, poids social exercé sur les décisions politiques ou économiques.

### *Normes idéales*

Il s'agit surtout à cet égard de normes éthiques et morales souvent marquées par un contexte religieux mesurant l'humain à ses bonnes actions et à sa conduite en vertu des normes.

P. ex. dans la coopération au développement: justice, dignité de l'individu.

Une évaluation *axée sur les résultats* utilise de préférence des normes matérielles quantitatives et/ou qualitatives.

L'auto-évaluation, en tant qu'évaluation *axée sur les processus* cherche les corrélations et l'interaction entre les normes matérielles, psycho-sociales et idéales. Elle met également en cause les normes existantes et accepte le risque de l'insécurisation pour permettre une nouvelle évolution.

Il est capital, spécialement dans le domaine de la coopération au développement, d'apprendre à remettre en question ses propres normes et à relativiser ses opinions. Il s'agit de se laisser «déstabiliser/désorienter» dans son propre système de normes. Cela n'est possible qu'à condition d'extérioriser ses normes idéales le plus souvent dissimulées ou refoulées mais qui de toute manière sont spontanément appliquées dans le quotidien.

**S-12** AE individuelle

**S-23** AE équipe

**S-34** AE institution

**S-44** AE projet/programme



## 5. Domaines et objets, critères et indicateurs

Domaines et objets,  
critères et indicateurs



Les expériences analysées dans le cahier thématique «Miroir...» ont montré qu'en principe chaque thème pouvait faire l'objet d'une auto-évaluation: «Selon les situations et les besoins, l'auto-évaluation porte sur les moyens, les résultats, les objectifs et les effets d'un projet/programme. Elle permet donc d'analyser l'efficacité, l'efficacite ou l'impact d'un projet/programme, ou de combiner ces différents niveaux d'analyse.»

Ces différents niveaux peuvent se manifester de deux manières: nous sommes en premier lieu confrontés à une *réalité extérieure* qui se manifeste par des objets, des résultats et des effets concrets mesurables. Nous sommes ensuite mis en présence d'une *réalité intérieure* par l'entremise des personnes qui participent, par le biais de leur motivation, de leur créativité, de leur état d'âme, de leurs opinions et de leurs relations difficilement quantifiables et susceptibles d'évoluer en permanence.

Dans ce chapitre, nous nous pencherons d'abord sur la distinction entre les différents domaines d'évaluation et leurs objets et puis, dans la seconde partie, nous examinerons les critères d'évaluation et les indicateurs correspondant aux divers domaines.

### 5.1 Domaines et objets de l'auto-évaluation

Les *domaines de l'auto-évaluation* sont des secteurs «délimitables», définis, dans le cadre desquels s'effectue l'auto-évaluation. Ils se réfèrent tant à la réalité extérieure qu'intérieure de notre vie et de notre travail.

Les *objets de l'auto-évaluation* sont les divers thèmes et matières d'un domaine, lesquels sont choisis aux fins d'une évaluation.

On peut définir *huit domaines de base* susceptibles d'être analysés dans le cadre d'une auto-évaluation:

- ligne directrice: objectifs, signification et finalité
- teneurs des activités et résultats
- participantes et participants
- relation et collaboration

Domaines et objets  
de l'auto-évaluation

Ligne directrice: motivation, buts, signification et finalité

- déroulement du travail
- supports
- intégration dans le contexte physique et humain
- facteur temps

Les huit domaines fondamentaux de l'évaluation forment une unité et font office de miroir les uns pour les autres. Le point que nous choisissons pour entrer dans l'auto-évaluation importe donc peu car celle-ci, de toute manière, aura également des répercussions directes ou indirectes sur les autres domaines.

### 5.1.1 Ligne directrice: motivation, buts, signification et finalité

Chaque entreprise (projet/programme, activités menées par des institutions, des groupes ou des individus) a sa propre conception de la vie impliquant une motivation appropriée, laquelle détermine à son tour les objectifs et partant la signification et la finalité de l'entreprise.

L'évaluation de ce domaine passe par la confrontation au réel: *l'état théorique* face au miroir de *l'état réel*.

- Pour les *individus*: c'est leurs idéaux, leurs choix, leurs désirs, espoirs et objectifs personnels.
- Pour les *groupes*: objectifs communs et harmonisation des conceptions de travail en fonction de ces objectifs.
- Pour les *institutions*: philosophie et politique de l'entreprise, qui, le plus souvent sont formulées dans des lignes directrices et des documents de principe.
- Pour les *projets/programmes*: choix de la population concernée et objectifs de développement définis dans la conception du projet.

S-13 AE individuelle

S-24 AE équipe

S-35 AE institution

S-45 AE projet/programme

S-46 AE projet/programme

Les entreprises communes comportent souvent des motivations et des attentes divergentes susceptibles de s'entrechoquer. Plus le nombre de personnes et de groupes participant à une entreprise est élevé (p. ex. dans des projets/programmes), plus il importe de s'entendre sur des *normes* communes (point 4, p. 17) afin de prévenir les conflits.

Il est donc conseillé, dans le cadre d'une auto-évaluation, de vouer une attention particulière à la motivation et à la finalité. L'évaluation de ce domaine peut nous permettre d'apprendre beaucoup sur les ressorts secrets de nos agissements.

L'analyse des choix revêt un rôle décisif dans un projet/programme. Quand les objectifs du projet ne s'alignent pas sur les choix de la population, il y a fort à parier que ces objectifs ne seront pas atteints et que la viabilité du travail laissera à désirer. Il vaut donc la peine d'évaluer la finalité des projets/programmes en procédant à une analyse spéciale des besoins.

### 5.1.2 Contenu des activités et résultats

Le domaine objectif et le domaine d'action: il s'agit du *rendement* et des *résultats* de notre activité. On examine les *effets* que notre présence et nos actions déploient dans l'environnement de travail. Tant les côtés quantitatifs que qualitatifs ont leur importance.

L'évaluation des résultats est axée sur la finalité: *l'état réel* face au miroir de *l'état théorique*.

- Pour les *individus*: performances personnelles, résultat de leur travail par rapport à la tâche exigée (cahier des charges).
- Pour les *groupes*: résultats atteints et produits élaborés en commun, par rapport aux tâches définies.
- Pour les *institutions*: résultat global des différents domaines d'activité par rapport à la mission que ces institutions ont à remplir.
- Pour les *projets/programmes*: effet et de l'utilité du travail de développement en accord avec les objectifs du projet.

Les *évaluations externes* s'occupent également et le plus souvent de ce domaine. Aussi aimerions-nous attirer votre attention sur le cahier thématique consacré à l'évaluation externe: il peut apporter d'utiles suggestions relatives à ce domaine aussi traité par l'auto-évaluation.

### 5.1.3 Personnes participantes

Il s'agit ici du *domaine personnel*. Chaque entreprise est portée par des femmes et des hommes. L'obtention de résultats, en accord avec les objectifs fixés, dépend dans une large mesure, des possibilités et des capacités des personnes participant à l'entreprise.

L'évaluation personnelle a trait aux qualités professionnelles et humaines: la *personnalité* et les *capacités* des personnes dans le miroir de leurs *tâches* et de leurs *performances*.

- Pour les *individus*: c'est de leurs capacités professionnelles et personnelles et la manière dont elles sont exprimées au travail.
- Pour les *groupes*, il s'agit du potentiel de capacités disponibles et de la répartition des tâches en harmonie avec les possibilités individuelles des différents membres.
- Pour les *institutions*, cela concerne la politique et le développement du personnel, le recrutement du personnel qualifié, la répartition des tâches, le système de qualification, la politique d'avancement des postes de travail, les possibilités de formation continue, etc.
- Pour les *projets/programmes*, il s'agit des ressources humaines, de l'identité de tous les groupes participant et concernés et de leur capacité à réaliser les performances demandées.

Ce domaine est quasiment «taillé sur mesure» pour une auto-évaluation mais achoppe souvent sur des résistances car les personnes participantes se sentent très concernées, ce qui n'est pas sans conséquences (p. ex. aveu de faiblesse, changement de poste, etc.).

#### 5.1.4 Relation et collaboration

Cela concerne le *tissu relationnel*, l'organisation sociale et le climat social. C'est en d'autres termes, le rôle joué par les différentes personnes et groupes dans la collaboration et la cohabitation. On considère à cet égard tant les rôles *formels qu'informels*.

L'évaluation relationnelle porte sur la qualité sociale de la collaboration: *compétences sociales* et *conscience des responsabilités*, face au miroir de *l'influence* de certains individus et groupes sur la coopération.

- Pour les *individus*: relation personnelle et professionnelle avec les collaboratrices et collaborateurs, avec leurs instances supérieures ou subordonnées et le rôle qu'ils assument eux-mêmes dans le tissu social.
- Pour les *groupes*: relations interpersonnelles, répartition interne des tâches, compétences et responsabilité de chacun/e, échange d'information et collaboration. Les relations et la collaboration avec d'autres groupes constituent d'autres sujets d'analyse.
- Pour les *institutions*: coordination de la collaboration, structure de conduite et du pouvoir et contacts avec des instances extérieures (gouvernement, population, autres institutions).
- Pour les *projets/programmes*: concours des différentes personnes participantes et concernées par le processus du projet, répartition du pouvoir et des responsabilités, échange interculturel, collaboration et autodétermination.

Le cours et le développement harmonieux d'une entreprise dépend d'une interaction réussie entre toutes les personnes et d'une division du travail permettant une complémentarité optimale entre toutes et tous. Cette interaction des forces a ses règles bien précises: toutes les fonctions nécessaires à l'organisme doivent être reconnues, définies et attribuées aux divers organes. Les membres superflus surchargent l'exploitation, alors que ceux qui manquent ou fonctionnent mal s'opposent à sa bonne marche.

Avec le domaine relationnel, on entre dans une sphère délicate à analyser. L'auto-évaluation et les évaluations externes butent souvent sur nombre d'écueils à ce sujet. Impossible cependant de mettre ce domaine «entre parenthèses», spécialement en matière de *coopération* au développement où il est crucial. Malgré les inévitables difficultés, il vaut la peine de vouer toute son attention à cet aspect!

#### 5.1.5 Déroulement du travail

Ce domaine traite le *processus de travail*, ainsi que la *planification et l'organisation*. Ces éléments déterminent l'exécution du travail.

L'évaluation du processus de travail porte sur la réalisation et le déroulement du travail: *efficacité* et *efficience*, face au miroir de la *collaboration* et des *résultats* obtenus.

- Pour les *individus*, c'est de leur organisation et de leur technique personnelle de travail, p. ex. respect des priorités, méthode de travail adaptée, etc.

- Pour les *groupes*, il s'agit de l'organisation interne du travail, de la forme et de l'organisation de la collaboration interne et externe.
- Pour les *institutions*, cela concerne la politique de planification et d'exploitation, l'organisation globale du personnel et du matériel et la structure de contrôle.
- Pour les *projets/programmes*, il s'agit de l'application en conformité avec les plans fixés des grands axes du projet, de l'organisation du travail au sein des différents niveaux de participation et entre eux.

La méthode de travail et l'attitude adoptée face au travail varient grandement d'un individu à l'autre et surtout d'une culture à l'autre. Si la planification et l'organisation ne tiennent pas compte de ces différences, l'optimisation du travail souhaitée achoppe face aux difficultés. L'évaluation de ce domaine doit aider à procéder aux adaptations et corrections requises aux divers échelons de la planification et de l'organisation.

#### 5.1.6 Supports matériels et techniques

Ce domaine comprend l'ensemble des supports disponibles pour mener le travail à bien: moyens financiers, locaux, équipements, mobilier, matériel de travail, machines, instruments, outils, etc.

L'évaluation de ce domaine porte sur les conditions matérielles de travail: *adéquation des supports*, face au miroir de leur *engagement dans le processus de travail*.

- Pour les *individus*: usage qu'ils font des supports disponibles afin d'encourager adéquatement la performance individuelle en terme de travail.
- Pour les *groupes*: répartition et utilisation rationnelle des supports au sein du groupe. On cherchera également à savoir dans quelle mesure les moyens disponibles peuvent répondre aux exigences que pose l'exécution du travail.
- Pour les *institutions*: gestion financière et matérielle en général, acquisition et distribution adéquate des supports entre les différents domaines de travail ainsi que contrôle de leur utilisation et de leur utilité.
- Pour les *projets/programmes*: «technologie adaptée», équilibre entre les charges liées au matériel et à la technique et profit à long terme qui en résulte dans le processus de développement.

Les supports matériels remplacent parfois les ressources humaines. Ils peuvent être à l'origine d'une «érosion» des capacités personnelles. Il faut en conséquence voir à quel niveau les supports utilisés engendrent des *dépendances* et où leur suppression peut remettre en question le processus de travail et de développement. Vu l'ampleur des supports disponibles de nos jours, le danger existe d'oublier les ressources humaines, autrement dit de remplacer l'individu par la machine.

Supports matériels  
et techniques

### 5.1.7 *Intégration dans le contexte physique et humain*

C'est le domaine «*écologique*». Il ne se réfère pas seulement à l'environnement physique mais également aux réalités culturelles, sociales, politiques dans lesquelles l'entreprise est ancrée.

L'évaluation de ce domaine porte sur les possibilités et les limites assignées par le contexte global de travail: *intégration* de l'entreprise face au miroir de la *relation* avec l'environnement et le contexte socio-culturel.

- Pour les *individus*: participation à la vie publique du lieu de travail, connaissances des caractéristiques locales et prise en compte de ces données dans le travail. L'interdépendance entre la vie privée et professionnelle a également son importance dans ce cadre.
- Pour les *groupes*: attitude vis-à-vis de la réalité extérieure, ouverture à d'autres personnes et communautés du voisinage ou manque de contacts avec celles-ci.
- Pour les *institutions*: ancrage social et politique et importance de ces éléments pour l'environnement et la société.
- Pour les *projets/programmes*: effets sur l'environnement et les gens dans le périmètre d'activité, relation interculturelle et son acceptation, prise en considération des données locales aux fins de concilier nouveauté et tradition.

Quelle que soit la dimension d'une institution ou d'un projet, l'une ou l'autre ne sont que des composantes d'une entité plus grande encore avec ses réalités culturelles, sociales, économiques et politiques. Les données physiques, la nature et le climat établissent un cadre dont il faut tenir compte.

L'évaluation de ce domaine est au service de l'organisation «*écologique*» et de l'intégration de l'activité. Elle conduit au *respect* des données locales ou permet de procéder à une *délimitation* consciente, ou encore de récolter ces données, quand nous le considérons nécessaire.

### 5.1.8 *Facteur temps*

Ce domaine analyse le temps investi dans les activités et l'utilisation du temps. Il englobe deux aspects:

- un aspect quantitatif: combien de temps exige la réalisation de tel ou tel travail?
- un aspect qualitatif: quel temps, quelle période convient le mieux à la réalisation de telle ou telle activité?

L'évaluation du temps porte aussi bien sur l'aspect quantitatif que qualitatif: *temps investi et utilisation du temps* face au miroir de l'organisation temporelle du travail et du *rendement de travail* correspondant.

- Pour les *individus*, cela concerne la répartition et l'utilisation personnelle du temps, le respect des échéances, le temps investi et le rendement obtenu, les priorités, etc.

- Pour les *groupes*, il s'agit de l'organisation et de la coordination communes du temps de travail, du temps consacré à la tenue de séances et d'autres activités communes et de l'utilisation de ce temps.
- Pour les *institutions*, c'est de la planification, l'organisation et le contrôle des heures de travail.
- Pour les *projets/programmes*, il s'agit du cadre temporel de leurs diverses phases, de leur réalisation dans le respect des délais et de la viabilité des étapes de développement.

La civilisation industrielle a une perception du temps avant tout *quantitative* («pas le temps, trop de temps» mais surtout «pas assez de temps»). Souvent, les pays partenaires de la coopération au développement ont en revanche une perception qualitative du temps (temps de la fête, du deuil, du remerciement, des morts, etc.).

Nous «perdons» souvent beaucoup de temps si nous négligeons l'importance de la qualité du temps car ce qui est exécuté en temps utile prend moins de temps. Aussi est-il indiqué, en cas d'évaluation du facteur temps, de veiller tout particulièrement au *moment* choisi pour mener une activité à bien (trop tôt, trop tard).

Le traitement des résistances permet déjà d'identifier des objets d'auto-évaluation intéressants et importants qui concernent ces différents domaines (AE intérêt général S-3 à S-6).

Il est par ailleurs indiqué d'examiner tous les domaines en toute lucidité et de rechercher les endroits où le bât blesse ainsi que les zones d'ombre. Il faut cependant souligner que l'auto-évaluation ne doit pas se centrer uniquement sur «ce qui manque»: elle doit aussi servir à renouveler ou stabiliser ce qui donne satisfaction!

**S-15**

**AE individuelle**

**S-26**

**AE équipe**

**S-37**

**AE institution**

**S-50**

**AE projet/programme**

## 5.2 Critères et indicateurs

*Les critères* sont des caractéristiques, des «jalons» qui permettent à l'auto-évaluation de se prononcer sur un objet de l'évaluation. Les critères d'évaluation se fondent sur notre système de valeurs et s'inspirent des normes correspondantes (point 4, p. 17).

Pour devenir significatifs, les critères d'évaluation ont besoin *d'indicateurs*, autrement dit «d'indications» autorisant une appréciation.

L'exemple moult fois cité du verre à moitié plein et du verre à moitié vide illustre bien le rôle primordial que joue le choix des indicateurs dans l'évaluation et à quels résultats divergents leur définition peut conduire:

Critère d'évaluation =	le contenu quantitatif du verre
<i>indicateur 1</i> =	l'état du verre: être plein
<i>indicateur 2</i> =	l'état du verre: être vide
<i>Résultat de l'évaluation 1:</i>	le verre est à moitié plein
<i>Résultat de l'évaluation 2:</i>	le verre est à moitié vide

Avec le contenu qualitatif comme critère, le résultat devient:

<i>indicateur 1</i> =	composition chimique et valeur nutritive
<i>indicateur 2</i> =	goût et consistance du contenu
<i>Résultat de l'évaluation 1:</i>	miel, par 100 g: 0,5 g de protéines, 82 g d'hydrates de carbone, 1400 kJ
<i>Résultat de l'évaluation 2:</i>	doux, visqueux et collant

La définition d'indicateurs nets et précis n'est pas toujours chose aisée. L'auto-évaluation menée dans le cadre de projet/programme est en effet souvent rendue difficile par le grand nombre d'avis divergents (normes différentes). Ce ne doit pas être une raison d'éluider le débat à leur propos!

On peut être heureux lorsque tous les participants comprennent la signification des différents termes utilisés. La cahier de suggestions propose des exemples illustrant les relations suivantes: Domaine de l'auto-évaluation, objet de l'auto-évaluation, critère d'évaluation, indicateurs aux fins d'approfondir ce point important de l'auto-évaluation.



## 6. Méthodes et instruments



Pour parvenir aux objectifs visés, chaque évaluation doit recourir à ses méthodes et à ses instruments. L'auto-évaluation spontanée, à laquelle nous avons fait allusion dans l'introduction, a également ses propres méthodes.

La *méthodologie* utilisée dans le cadre de l'auto-évaluation doit servir à une meilleure prise de conscience des découvertes et des résultats, à les concrétiser et à les inscrire dans un processus d'apprentissage et de développement.

### 6.1 Méthodes

Par méthodes, nous entendons les *voies* menant aux objectifs de l'auto-évaluation. Elles canalisent le processus et déterminent la marche à suivre. Elles doivent de plus permettre d'échanger et de comparer les observations et les découvertes réalisées.

Les méthodes de l'auto-évaluation sont parfois identiques à celles utilisées dans le cadre des évaluations externes, particulièrement pour ce qui est du contenu des activités et résultats (point 5.1.2, p. 23).

Exemples:

Evaluation des résultats d'une activité de formation

*Méthodes:* enquêtes, examen des capacités acquises, etc.

Evaluation des rendements cultureux d'un champ

*Méthodes:* mesures quantitative et qualitative des rendements, comparaison avec les rendements obtenus sur d'autres champs, etc.

On recourt à des méthodes d'auto-évaluation spécifiques notamment dans le domaine personnel et relationnel (5.1.3, p. 23 et 5.1.4, p. 24).

Exemples:

Evaluation de sa propre attitude face au travail

*Méthodes*: réflexion, auto-enquête, observation de son propre comportement

Evaluation du climat social au sein d'un groupe

*Méthodes*: discussion, échange d'opinions, confrontations, participation à une dynamique de groupe, etc.

## 6.2 Instruments

Les méthodes impliquent des instruments facilitant l'approche du processus. Ce sont les *outils de l'auto-évaluation*. Ils permettent d'effectuer une transposition méthodologique du concept de l'auto-évaluation.

Exemples: pour les exemples de méthodes mentionnés sous 6.1, les instruments suivants peuvent entrer en ligne de compte:

Enquêtes, examen des capacités apprises:

*Instruments*: questionnaires, tests pratiques, etc.

Mesures quantitative et qualitative des rendements agricoles:

*Instruments*: listes de calcul, instruments définissant les quantités et les poids, appareils de mesure chimique, etc.

Auto-enquête et observation de son propre comportement:

*Instruments*: relevé des activités, journal, méditation, etc.

Discussion, échange d'opinions dans le cadre de groupes:

*Instruments*: dialogue structuré, jeux de rôle, description de la situation, etc.

## 6.3 Choix et application des méthodes

Le choix des méthodes dépend des *objectifs* de l'auto-évaluation. Plusieurs voies sont possibles mais toutes ne conduisent pas au but recherché. La simple observation d'un champ peut certes donner des indications sur sa fertilité mais l'obtention de résultats exacts passe obligatoirement par certaines mesures.

S'aventurer sur des chemins que certains participants ne connaissent pas requiert plus de temps de préparation et d'approche, ce qui ne doit pas inciter à se tourner uniquement vers les bonnes vieilles méthodes. Il peut valoir la peine d'emprunter de nouvelles voies et d'accepter de faire les efforts supplémentaires qu'elles exigent.

## 6.4 Développement et utilisation d'instruments

Le développement d'instruments utiles à l'auto-évaluation s'inspire de l'expérience et tient compte des données culturelles. A cet égard, il faut recourir aux instruments connus dans l'environnement correspondant et les adapter – en faisant preuve d'inventivité – aux

exigences spécifiques de l'auto-évaluation. Ce point revêt une importance particulière pour une auto-évaluation menée dans le cadre d'un projet/programme, puisqu'il faut intégrer la population concernée dans le processus. Chaque culture a ses propres solutions d'auto-régulation et d'auto-contrôle, p. ex. tenue de réunions villageoises, formes de théâtre, rituels particuliers destinés à interroger les hommes, les femmes et la nature, etc.

On peut être tenté de sacrifier à la mode au moment de choisir les instruments. Ainsi on recourt parfois à mauvais escient au panneau d'affichage, un instrument en vogue à l'heure actuelle. Les outils doivent demeurer des *moyens* au service de l'auto-évaluation et non pas devenir un but en soi!

Quelque soit la valeur des outils, ils n'apportent rien ou conduisent à des impasses, s'ils ne sont pas adaptés aux gens qui participent. Aussi vaut-il souvent mieux choisir des instruments simples dont l'application demande un peu plus de temps plutôt que de faire appel à des instruments perfectionnés réclamant beaucoup d'efforts ou employés à mauvais escient.

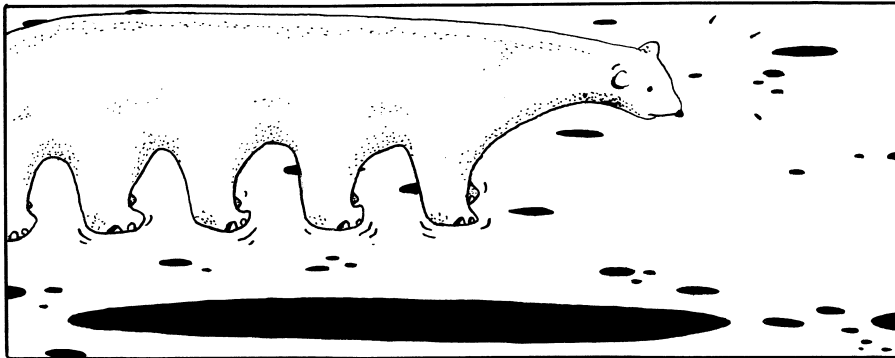
Suivant le domaine choisi, les objectifs poursuivis et le contexte socio-culturel, l'auto-évaluation s'accommode d'instruments et de méthodes variés. Les individus et les groupes isolés choisissent leurs méthodes en fonction de leurs possibilités et moyens et créent et/ou acquièrent les outils susceptibles d'être dominés par les personnes participantes.

Les questions et les check-lists figurant dans le cahier de suggestions du présent manuel facilitent la réalisation du processus. Elles incitent aussi à choisir les méthodes d'auto-évaluation adaptées et à perfectionner les instruments d'évaluation requis en faisant preuve de créativité.

Une autre possibilité consiste à consulter la «*caisse à outils*» du Service d'évaluation de la DDA qui dispose de toute une palette d'instruments d'auto-évaluation ayant déjà connu «leur baptême du feu».

## 7. Investissement en temps et en énergie

Investissement en temps  
et en énergie



L'auto-évaluation cherche un processus (un développement) s'accomplissant plus ou moins vite, selon l'investissement en temps et en énergie qu'il exige. Le principe suivant a aussi toute sa valeur dans ce contexte: la durée est moins déterminante que la manière d'utiliser le temps disponible (primat de la qualité!). Le processus d'auto-évaluation dans son ensemble ne devrait donc pas être limité dans le temps. Il peut toutefois faire l'objet d'un découpage par étapes au cours de son déroulement chronologique.

On peut en principe, comme c'est le cas pour les projets/programmes de développement, subdiviser l'auto-évaluation en *cinq phases* distinctes: la phase pionnière puis, dans l'ordre, les phases de différenciation, d'intégration, d'association et de renouvellement. Il est impossible de donner des indications significatives sur la *durée* de ces phases puisqu'elle dépend de l'engagement manifesté par les personnes qui y participent.

On sait toutefois par expérience, qu'il vaut mieux ne pas vouloir passer rapidement par toutes les phases en question dans le seul but de les avoir accomplies. «Hâte-toi lentement», un conseil qui en l'occurrence reste d'actualité!

### 7.1 Phase pionnière

L'approche de l'auto-évaluation et de sa phase initiale réclament proportionnellement beaucoup de temps et d'énergie. Il y a lieu, au cours de cette phase, de bâtir «la roue» et de la mettre en mouvement: cette étape exige de répondre aux quatre questions fondamentales suivantes: qu'est-ce que je veux trouver? – comment voudrais-je procéder? – avec qui aimerais-je collaborer? – qu'est-ce que je veux éviter? (la roue de l'auto-évaluation à la page 2 et 3). Il faut ensuite procéder aux travaux préparatoires puis développer et mettre à l'épreuve les méthodes et les instruments. Les premières expériences et les premiers résultats de l'auto-évaluation font également partie de la phase pionnière.

Phase pionnière

Phase de différenciation

### **7.2 Phase de différenciation**

Se fondant sur les expériences acquises, la deuxième phase consiste à appliquer l'auto-évaluation de façon nuancée dans des domaines bien précis revêtant une importance particulière. Il faut veiller à cet égard à ne pas privilégier les aspects quantitatifs et à mettre plutôt l'accent sur la qualité de l'évaluation. Une certaine standardisation des méthodes et des instruments est inévitable car il s'agit de ne pas réinventer indéfiniment la roue!

Phase d'intégration

### **7.3 Phase d'intégration**

L'auto-évaluation devient une composante à part entière des tâches des collaboratrices et collaborateurs de l'entreprise. Elle accompagne en permanence le travail de tous les jours et gagne en spontanéité; elle ne doit plus être spécialement structurée et encouragée.

Phase d'association

### **7.4 Phase d'association**

L'auto-évaluation individuelle et l'auto-évaluation de groupes isolés au sein d'entreprises assez importantes tissent des relations multiples et sont au service de l'identification commune et de la coopération.

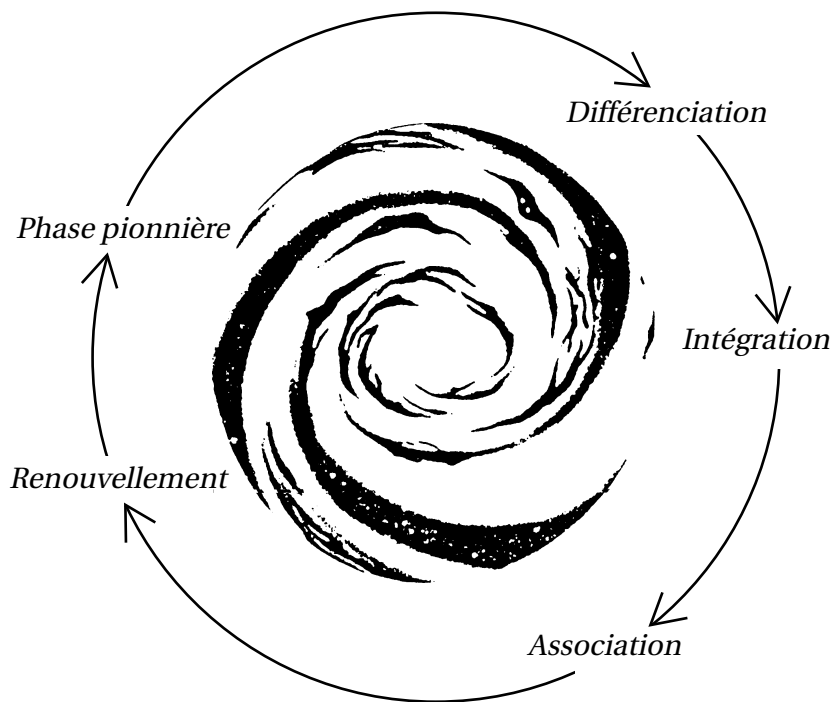
Dans les projets/programmes, l'auto-évaluation devient un ciment entre la population, les responsables de projet/programme et les organisations de financement. Elle incite à faire preuve de tolérance vis-à-vis de conceptions et d'appréciations divergentes. Elle est au service de l'impact du développement et de la viabilité.

Phase de renouvellement

### **7.5 Phase de renouvellement**

Lorsque les équipes de travail voient leurs membres changer ou lorsqu'une auto-évaluation s'essouffle, cette dernière doit, selon les circonstances, rentrer dans une nouvelle phase pionnière. Les expériences acquises antérieurement peuvent faciliter ce nouveau départ. D'une manière ou d'une autre, il faudra toujours de nouvelles impulsions pour garantir la créativité et la vivacité de l'auto-évaluation sur le long terme.

Le déroulement chronologique et le rendement du processus d'auto-évaluation présentent certaines analogies avec la croissance d'une plante: plus on donne d'énergie à cette dernière, plus elle prospère. Mais elle a également besoin de *temps* pour croître! Les fruits (les succès) de l'auto-évaluation ne sont pas stockés dans des rapports «clos» mais servent de semences dans l'optique de la reproduction et de la multiplication des processus d'apprentissage et de développement sur la toile de fond de la collaboration et de la réalisation commune des tâches.



## 8. Animation et encouragement de l'auto-évaluation

Animation et encouragement de l'auto-évaluation



La responsabilité de l'orientation générale, et de la réalisation de l'auto-évaluation appartient aux personnes participantes. S'agissant de l'auto-évaluation d'une équipe assez nombreuse, ou d'une institution, ou réalisée dans le cadre d'un projet/programme, divers rôles et fonctions d'appui doivent être attribués de manière interne pour maintenir l'impulsion donnée à la roue de l'auto-évaluation. Même si ces rôles sont souvent assumés spontanément, il est indiqué de les incorporer officiellement dans le processus afin de prévenir tout conflit. Dans des situations particulières, l'appel à des conseillers ou conseillères externes peut s'imposer.

### 8.1 Animation interne et entraide

Animation interne et entraide

Dans les situations et les domaines ci-après, des personnes appropriées choisies parmi les participant(e)s peuvent remplir un rôle spécial d'appui au processus d'auto-évaluation:

#### *Au cours de la phase pionnière*

Si le groupe n'a pas d'expérience de l'auto-évaluation, des personnes qui en ont acquis une peuvent faciliter l'approche du processus et contribuer à éviter certaines erreurs.

Rôle: «Accoucheur/accoucheuse»

#### *Au cours des phases d'analyse et de décision*

Il est possible de choisir ensemble une personne qui veille à ce que tous les arguments soient pris en compte au moment de procéder à la synthèse des résultats et de prendre les décisions requises.

Rôle: «Superviseur/superviseuse»

#### *Pour trouver des méthodes et perfectionner des instruments*

Si les méthodes d'évaluation et les instruments ne figurent pas dès le départ dans le plan de travail ou dans la planification du projet/programme, on veillera à les forger spécialement pour les domaines choisis. Dans un tel cas d'espèce, les expériences en matière d'évaluation acquises par des participant(e)s dans d'autres domaines peuvent se révéler utiles.

Rôle: «Guide»

#### *Pour la coordination et la cohésion*

Il est parfois difficile de garantir une vue d'ensemble et une certaine cohésion lorsqu'il s'agit de procéder à l'auto-évaluation d'une institution assez importante ou d'un projet/programme assez étendu à laquelle prennent part divers groupes et entités sociales. Dans un tel cas, on recommande d'élire une personne qui coordonne ou un groupe qui assure la cohésion sur le chemin parcouru en commun.

Rôle: «Coordinateur/coordinatrice»

#### *En cas de problèmes techniques et professionnels spécifiques*

Si certains domaines de travail particuliers (p. ex. secteur de la production, secteur technique, acquisition des connaissances, etc.) mènent à des impasses et si le succès tarde à venir malgré les efforts consentis, il vaut la peine d'en confier l'évaluation à des spécialistes.

Rôle: «Expert/experte»

#### *Pour des questions de formation et de perfectionnement*

Au cours de l'auto-évaluation, des besoins de formation et de perfectionnement peuvent s'avérer nécessaires dans des domaines spécifiques où des personnes compétentes peuvent y répondre de manière interne.

Rôle: «Formateur/formatrice»

#### *En cas de conflits relationnels*

En fin de compte, seuls les personnes participantes peuvent résoudre leurs conflits relationnels! Des médiateurs ou médiatrices internes ont toutefois un rôle important à jouer dans la mesure où ils sont acceptés par les deux parties.

Rôle: «Médiateur/médiatrice»



### *En cas de problèmes individuels*

Si je m'égarer sur la voie de ma propre auto-évaluation, le mieux est de me faire conseiller par un ou une collègue habitués à résoudre ce genre de problème. Quand on mène une auto-évaluation individuelle, il est prépondérant de pouvoir échanger ses expériences avec des proches. En cas de crises personnelles aiguës, on se tournera vers des spécialistes.

Rôle: «Conseiller/conseillère»

### *En cas de signes de fatigue*

Lorsque le processus d'auto-évaluation donne des signes de fatigue et tend à s'essouffler ou à s'éteindre, une bouffée d'air et une réanimation interne peuvent éventuellement le revivifier. On sera bien inspiré de confier ce rôle à une personne connaissant particulièrement bien les rouages de l'auto-évaluation...

Rôle: «Animateur/animateur»

## **8.2 Suivi de l'auto-évaluation par des conseillers/conseillères externes**

On peut toujours faire appel à des conseillers ou à des conseillères externes s'il s'avère impossible de trouver de manière interne des personnes aptes à remplir les rôles souhaités ou à résoudre certains problèmes particuliers. Quand on mène une auto-évaluation, il importe toutefois d'utiliser pleinement ses propres ressources.

Chaque auto-évaluation a cependant son revers, ses zones d'ombre, qui à cause du recul insuffisant, sont indécélables même avec la meilleure volonté du monde. Aussi est-il indiqué d'examiner de temps en temps les domaines les plus importants de l'auto-évaluation par le biais d'une évaluation externe susceptible de donner de nouvelles impulsions à l'auto-évaluation.

Suivant les besoins, on peut confier à des conseillers/conseillères externes les tâches décrites au point 8.1, p. 37. Bien évidemment, les personnes-conseil externes peuvent assumer d'autres rôles encore. Il importe toutefois dans tous les cas, que les rênes et la responsabilité de l'évaluation restent chez les personnes participantes, si l'auto-reponsabilisation doit sortir du processus d'auto-évaluation. Si l'on fait appel à des personnes extérieures pour des situations, des phases ou des domaines particuliers, ces gens demeurent des «auxiliaires» au service du processus d'auto-évaluation des personnes participantes. Ils ne peuvent pas décider, pas plus qu'ils ne sont habilités à prendre des dispositions quelconques.

Il faut savoir précisément pour quel domaine et pour quelle fonction on veut s'adjoindre les services d'un conseiller ou d'une conseillère externe. Une analyse fouillée des besoins et la conclusion d'un contrat présentent les meilleures garanties d'un investissement réellement productif.

Suivi de l'auto-évaluation  
par des conseillers/conseillères  
externes

S-9

AE intérêt général

## 9. Le processus d'évaluation et ses résultats

Le processus d'évaluation  
et ses résultats



L'auto-évaluation est un processus, autrement dit une suite ordonnée et réfléchie d'opérations aboutissant à un résultat. Quand une auto-évaluation systématique a lieu, elle naît dans une réalité originelle, débouche sur des résultats et des conclusions demandant à être transposés dans la réalité et servant de situation initiale à la prochaine «ronde d'auto-évaluation». Des résultats interprétés comme positifs ne signifient pas la fin de l'auto-évaluation. La roue continue à tourner sur la voie d'une lucidité toujours plus grande et sur le chemin du développement.

Les conditions et les étapes du processus d'auto-évaluation sont développées ci-après:

### 9.1 Condition initiale: le processus a besoin d'une structure

Comme un fleuve, l'auto-évaluation a besoin de son lit, d'une structure endiguant le flux du processus. Elle est organisée au même titre que le sont d'autres travaux. La répartition des tâches et des responsabilités est laissée aux soins des participants (également le point 8.1, p. 37).

Le choix d'une personne interne chargée de la coordination et du contrôle du déroulement de l'auto-évaluation, revêt un rôle crucial, susceptible d'être assumé par le ou la responsable hiérarchique. Procéder de la sorte n'est pas impératif. Au contraire, il est souvent préférable que la structure de l'auto-évaluation ne soit pas calquée sur l'organigramme en place, car il ne s'agit pas en l'occurrence d'une structure hiérarchique mais d'une organisation des rôles entre «personnes situées sur un même échelon». Les supérieurs hiérarchiques peuvent de la sorte plus facilement prendre part au processus comme des personnes «ordinaires».

Une structure implique également des *règles du jeu* et certains arrangements, p. ex.: base volontaire, liberté d'expression, discrétion, respect des points de vue des autres, accords sur l'utilisation et la «publication» des résultats, etc.

Condition initiale: le processus  
a besoin d'une structure

Perception de la situation actuelle

## 9.2 Perception de la situation actuelle

La perception de la situation actuelle commande de jeter un coup d'œil en arrière sur la situation ayant amené la réalité présente. Cette première étape doit permettre de distinguer la *situation telle qu'elle est*. Ce qui est omis ou refoulé au cours de cette première phase fera défaut plus tard ou bloquera les rouages du processus.

La question de savoir «Comment celle-ci devrait être», est encore prématurée à ce stade.

Prendre du recul et obtenir une vue d'ensemble

## 9.3 Prendre du recul et obtenir une vue d'ensemble

Cette deuxième étape n'est pas plus que la première l'occasion d'une évaluation de la situation. Elle sert à mettre une certaine distance entre les observateurs et observatrices et la réalité, et à élargir l'angle de vision. Dans le cadre d'un groupe, échanger sur les différentes perceptions existantes représente la méthode la plus efficace. Cette approche permet de comprendre que la même réalité peut offrir d'autres perspectives si elle est observée depuis des points de vue différents. L'assemblage des différentes optiques est un puzzle de la réalité offrant une vue d'ensemble élargie.

Analyse de la situation

## 9.4 Analyse de la situation

Cette étape marque le début de l'évaluation de la situation initiale. Après avoir dégagé une vue d'ensemble, on se sert d'une loupe pour observer les détails. Les résultats de l'analyse de la situation débouchent sur une «prise de positions» et sur la définition d'indicateurs.

Discussion

## 9.5 Discussion

Après l'analyse et la «prise de positions» vient le temps de la confrontation, autrement dit, des discussions sur les différentes positions. Débattre signifie examiner contradictoirement avec plusieurs interlocuteurs et interlocutrices et non pas tenir séance! Cette phase contradictoire se focalise sur l'état théorique et sur les critères des indicateurs. On s'expose volontairement à la «crise», enracinée entre état réel et théorique, véritable moteur du développement.

S-19 AE individuelle

S-29 AE équipe

S-40 AE institution

S-52 AE projet/programme

## 9.6 Synthèse

Le processus ne doit pas rester en «crise». Une fois les différentes positions expliquées, il faut trouver une base commune procédant à leur synthèse. Ce qui présuppose que l'on est prêt à comprendre les autres et d'autres réalités, autrement dit à changer de position. On se met de la sorte en mouvement: le développement peut désormais avoir lieu.

## 9.7 Réorientation

La sixième étape pose les bases de la réorientation, bases négociées entre toutes les personnes participantes. Cette nouvelle direction doit autant que possible être le fruit de décisions prises à l'unanimité (droit de véto). En tous les cas, elle ne doit pas provenir de décisions refusées catégoriquement par certains. Cette nouvelle orientation est en fait le reflet tangible de l'auto-évaluation.

## 9.8 Transposition

Les résultats obtenus doivent maintenant porter leurs fruits. Ils doivent être transposés dans la vie de tous les jours. Pour ce faire, il faut réunir les conditions requises et décider ce qu'il y a lieu de faire, à quel niveau, et qui doit se mettre à l'ouvrage.

## 9.9 La fin comme nouveau départ: spirale du développement

La transposition des résultats de l'évaluation dans la pratique clôt une rotation du processus. Ce qui ne veut pas dire que l'auto-évaluation est close. Le site nouvellement atteint constitue simplement la base de départ d'un deuxième tour qui débutera dès que les personnes participantes le voudront. Le développement naît des cercles répétés qui se dessinent autour des personnes et des domaines concernés. L'auto-évaluation intégrée et associée au quotidien et à l'environnement alimente cette spirale du développement dans le sens où à chaque «tour de roue», elle prend un nouveau départ.

Le processus d'auto-évaluation décrit des cercles autour de la réalité des personnes participantes. A l'image d'un cercle qui n'a ni commencement ni fin, l'auto-évaluation «se fixe» en un point quelconque et, par un processus permanent, se met au service de la «conscientisation» et du développement des personnes participantes. Leur existence, leurs actions et leurs réussites (découlant des actions) témoignent de ce développement.

Nous recommandons à toutes les personnes qui désirent se lancer *en toute connaissance de cause* dans un *processus d'auto-évaluation librement choisi* de démarrer par un exercice n'excluant en principe aucun domaine. C'est un bon moyen d'acquérir une base solide qui permettra, dans le cours ultérieur de l'auto-évaluation, d'étudier des domaines particuliers sur la toile de fond commune.

Synthèse

Réorientation

Transposition

La fin comme nouveau départ:  
spirale du développement

## Perspectives

L'auto-évaluation est une démarche importante. Elle ne doit pas pour autant nous inciter à nous prendre trop au sérieux! Il ne s'agit pas de transformer ou de sauver la planète mais de contribuer modestement à un changement en nous changeant nous-mêmes et en évoluant. Aussi l'auto-évaluation ne dépend-elle pas des autres mais toujours de nous-mêmes. Elle laisse toujours la place au jeu et à l'humour. Il lui arrive même d'avoir besoin d'humour noir... L'auto-évaluation ne nous permet pas non plus de balayer tous les problèmes auxquels nous sommes confrontés dans notre vie et dans notre sphère professionnelle. Nous ne contrôlons pas tout et c'est faire preuve de sagesse que de s'ouvrir au mystérieux et à l'insaisissable de la vie qui soudain nous donnent un coup de pouce ou au contraire contrarient nos projets, au mépris de toutes les méthodes et de tous les efforts d'évaluation!

De larges pans de notre quotidien ne peuvent ni être saisis au moyen d'instruments de mesure ni faire l'objet d'analyse statistique. Ils exigent de notre part une compréhension approfondie de la vie. Ce qui présuppose justement un échange ouvert, basé sur le partenariat et l'interculturel.

Le travail de développement va de pair avec l'auto-développement, avec la quête du développement en nous et autour de nous. L'auto-évaluation est au service de ce développement et a toujours trait en fin de compte à la connaissance de soi, à la quête de notre vérité profonde et de celle qui nous entoure. L'auto-évaluation est une *tâche vitale*.

Dans le prolongement de cette idée et pour clore ce cahier thématique, donnons la parole à *Kahlil Gibran* qui s'exprime sur «la connaissance de soi». Citation tirée de l'ouvrage «*le prophète*»:

## De la Connaissance de Soi

*Un homme dit: parle-nous de la connaissance de soi.  
Il répondit: Vos cœurs connaissent en silence les secrets des jours et  
des nuits. Mais vos oreilles se languissent d'entendre la voix  
de la connaissance en vos cœurs.  
Vous voudriez savoir avec des mots ce que vous avez toujours su en  
pensée. Vous voudriez toucher du doigt le corps nu de vos rêves.  
Et il est bon qu'il en soit ainsi.  
La source secrète de votre âme doit jaillir et couler en  
chuchotant vers la mer;  
Et le trésor de vos abysses infinis se révéler à vos yeux.  
Mais qu'il n'y ait point de balance pour peser votre trésor inconnu,  
Et ne sondez pas les profondeurs de votre connaissance  
avec tige ou jauge,  
Car le soi est une mer sans limites ni mesures.  
Ne dites pas: »J'ai trouvé la vérité«, mais plutôt:  
«J'ai trouvé une vérité.»  
Ne dites pas: «J'ai trouvé le chemin de l'âme.»  
Dites plutôt: «J'ai rencontré l'âme marchant sur mon chemin.»  
Car l'âme marche sur tous les chemins.  
L'âme ne marche pas sur une ligne de crête, pas plus qu'elle  
ne croît tel un roseau.  
L'âme se déploie, comme un lotus aux pétales innombrables.*

