

## **L'évaluation organique chez Santropol Roulant**

*Le texte ci-dessous est un sommaire du document anglais « Organic Evaluation », publié en ligne et disponible dans les bureaux du Santropol Roulant.*

L'évaluation est un processus d'auto examen. Il est souvent essentiel de se poser les bonnes questions pour pouvoir évoluer : Par exemple, quels sont les points forts d'une organisation ? Quelles sont les améliorations possibles ? L'évaluation de Santropol Roulant est un moyen de travailler en groupe et de rassembler des personnes. Nous nous efforçons de créer et de maintenir une voie ouverte pour le dialogue ainsi qu'une ouverture d'esprit. Nous bénéficions aussi d'une souplesse qui tout d'abord provient des relations entre les employés, mais aussi du fait que les employés soient toujours disponibles pour discuter avec les bénévoles, les clients et la communauté. Nous avons baptisé ce processus **l'évaluation organique**.

L'esprit de groupe, l'invitation au partage et le rassemblement forment essentiellement la pierre angulaire de la culture et de la structure organisationnelle du Santropol Roulant. Elle apparaît dans les tâches quotidiennes et elle requiert les éléments suivants:

### **Questionnement**

Tous les membres de la communauté du Santropol Roulant sont encouragés, voire appelés, à poser des questions pertinentes chaque jour. Les tâches quotidiennes réalisées au Santropol s'alignent-elles avec les objectifs de l'organisation? Une culture de questionnement est au cœur de la manière dont nous abordons l'évaluation.

### **Réflexion**

Nous nous rencontrons régulièrement, parfois formellement mais le plus souvent sans cérémonie, pour réfléchir au travail que nous avons réalisé et celui que nous voulons accomplir. Pendant ces échanges, nous partageons nos questions, nos préoccupations et nos idées.

### **Expérimentation**

Quand un changement s'avère nécessaire, les membres de Santropol Roulant sont encouragés à mettre en œuvre de nouveaux projets et de nouvelles méthodes. De tels projets mènent non seulement à des services plus efficaces, mais aussi à une compréhension nouvelle du mandat et de la pertinence de l'organisation.

### **Partage**

Nous travaillons à maintenir d'excellentes relations avec les donateurs et les bénévoles. Nous produisons non seulement des rapports et des synthèses de programme mais nous veillons à intégrer ceux qui appuient l'organisation. Ainsi, ils sont autant en mesure d'« évaluer » le travail de Santropol Roulant que de contribuer directement à la croissance et à l'évolution de l'organisation.

## **L'évaluation dite « organique »**

Le mot « organique » désigne plusieurs choses. Nous sous-entendons le sens impliquant la notion de vie, de naturel et d'unité, qui fait preuve d'une cohérence innée.

### **Elle est enracinée en nous...**

L'évaluation traditionnelle se penche sur les réalisations d'une organisation. Nous croyons que l'évaluation d'une entreprise va bien au-delà de cette quête qui se limite au cours terme. Si nous nous attardons seulement sur les procédures, notre capacité de s'améliorer se limite aux changements graduels. Nous pouvons ignorer de graves problèmes et des occasions qui ne se révèlent pas (encore !) dans nos opérations quotidiennes. En examinant notre conception partagée du travail, de notre fonctionnement et de nos relations, les améliorations et changements nécessaires se révèlent implicitement lors de ces étapes.

### **Elle est holistique...**

L'évaluation traditionnelle se déroule discrètement, en étapes claires et distinctes tandis que l'évaluation organique est holistique, c'est-à-dire centrée sur une vision globale et intrinsèque. Les étapes (le questionnement, la réflexion, l'expérimentation et le partage) se déroulent simultanément à tout moment, dans toutes les interactions.

### **Elle est intégrée...**

L'évaluation organique fait partie intégrante du fonctionnement quotidien de l'organisation. Elle est intrinsèque, comprise dans tous les aspects du travail. Il n'y pas d'évaluateur qui scrute l'organisation d'un point de vu particulier. L'organisation se scrute elle-même des multiples points de vu de chacun.

### **Elle informe...**

L'évaluation traditionnelle est généralement clairement définie pour coïncider avec les systèmes organisationnels visibles. L'évaluation organique est informelle et fournit de l'information dans le sens où elle ne poursuit pas une liste de définitions théoriques et explicites. Au contraire, elle favorise l'émergence de formes et de structures différentes implicites.

### **Elle est participative...**

L'évaluation organique ne demande pas d'experts. Toutes les personnes qui font partie de l'organisation participent continuellement à l'évaluation. Chaque membre de la communauté de Santropol Roulant est un évaluateur à sa juste mesure, qui découvre la valeur ou le manque de valeur d'un travail. Toute personne engagée a toutes les armes en main pour agir dans le processus d'évaluation organique.

### **Elle crée de la valeur...**

Plutôt que d'analyser ou de déterminer la valeur d'un travail, l'évaluation organique est créatrice de valeur. Holistique, continue, intégrée, participative, elle engage d'autant plus les membres de l'organisation. Le nouveau — les idées, les solutions, les projets, les produits et les services — découle naturellement de l'engagement des membres.

## Mesurer la valeur

D'un premier abord, un processus d'évaluation vise à déterminer la valeur d'une chose donnée. Comment l'organisation contribue-t-elle à la société? Quelles sont nos ressources? Le principe de mesure de l'évaluation organique se présente en deux volets :

### Le volet **quantitatif**

Les mesures quantitatives doivent être simples et fréquentes. **Simple**s, puisqu'une évaluation véritablement organique se doit d'être participative, d'ailleurs les personnes qui ont le temps et l'envie d'examiner des statistiques complexes se font rares. **Fréquentes**, puisqu'une évaluation organique concorde avec le rythme quotidien du fonctionnement de l'organisation. Nous mesurons la production et les coûts avec des données telles que le nombre de repas préparés et livrés par mois, le nombre d'heures de bénévolat par semaine, le coût des repas et le coût des programmes.

### Le volet **qualitatif**

Une mesure juste du travail demande des données qui ne peuvent être comptées, ce sont des descriptions appelées données qualitatives. Il s'agit de voir plus loin que la valeur quantitative en décrivant la signification sociale d'un travail qui ne se limite pas aux chiffres. Nous pouvons compter un repas livré à une personne vivant en perte d'autonomie. Mais la conversation, l'échange social et l'écoute entre le client et le bénévole ne peuvent être comptés et mesurés par rapport à une base objective. Le sentiment de sécurité d'un client qui peut nous joindre en tout temps n'est pas mesurable. Le gain de confiance, la créativité d'un bénévole et les liens créés ne peuvent être mesurés. Le partage de telles informations prend lieu avec les échanges et les histoires, et par l'invitation à vivre ces expériences.

## Avantages de l'évaluation organique

L'évaluation organique permet l'émergence naturelle des **problèmes** par le biais des échanges, du questionnement et de la réflexion. Une connaissance intime des problèmes nous permet de les adresser avec énergie, promptitude et d'une façon appropriée. Elle nous permet aussi de nous attaquer à la source d'un problème.

Processus continu, l'évaluation organique suit le rythme naturel de l'organisation. Le synchronisme révèle les **solutions** possibles. Elle tire avantage de la volonté de résoudre un problème, une volonté qui est optimale lorsque le problème est assez récent pour être pertinent. Une compréhension partagée du problème viendra par la suite et permettra d'éviter sa confrontation dans le futur.

Un des avantages les plus importants d'une évaluation intégrée et participative, est l'aboutissement des problèmes en **occasions**. Les occasions naissent d'une compréhension partagée de l'énergie, du rythme, des capacités et des objectifs mêmes de l'organisation.

En bref, l'évaluation organique implique l'exploration de l'organisation. L'exploration est perpétuelle et souvent un peu désorganisée. Nous abordons l'évaluation non seulement comme un outil pour la compréhension, mais un outil pour **enrichir** l'organisation et ceux qui forment l'organisation — un processus de développement organisationnel inclusif et engageant.

## Défis de l'évaluation organique

- Certains donateurs et organisations subventionnelles veulent un processus d'évaluation plus explicite. Notre méthode d'évaluation correspond mal à des synthèses et des rapports définis. Il nous reste beaucoup à apprendre sur la distillation des informations que nous recueillons dans des formats qui répondent aux exigences de nos différents partenaires, notamment l'analyse coûts-avantages, le rendement social de l'investissement, ainsi que d'autres méthodes de mesure et d'analyse.
- Travailler sur un processus continu et sans bornes présente parfois des difficultés. Il est impossible de « mettre en œuvre » l'évaluation organique. Nous devons nous y prêter avec beaucoup d'attention pour une longue période de temps.
- Le rythme rapide de Santropol Roulant rend difficile la documentation de notre apprentissage. Un de nos principaux défis reste d'incorporer la documentation à notre processus d'évaluation dans le but d'apprendre le plus possible, de constituer une mémoire organisationnelle et de partager nos connaissances avec d'autres organisations. La grande partie de notre travail et de nos connaissances sont tacites et implicites. Nous continuons d'apprendre comment mettre en valeur et expliciter davantage nos idées pour pouvoir ensuite mieux les partager.
- Finalement, nos plus grands défis sont : mettre au point des processus et des outils qui nous permettent d'intégrer les résultats de l'évaluation au fonctionnement quotidien de l'organisation, et maintenir l'évaluation présente et accessible pour qu'elle nous aide à revoir notre mandat régulièrement.