

Document de mesure de l'Autonomie

Manuel d'utilisation



Autonomie: Définition

Autonomie: Définition Globale

- Pour ATIA, l'autonomie est la capacité d'une organisation partenaire à **mettre en œuvre dans le temps et de manière indépendante** ses activités pour répondre aux besoins de sa **population cible** (les familles les plus vulnérables) et en **maintenant une qualité** de service optimale.

Autonomie en trois parties

- Derrière le concept d'autonomie, ATIA entend:
 - **Autonomie opérationnelle et technique:** Capacité du partenaire à définir, à mettre en œuvre, à développer et évaluer ses activités pour répondre aux besoins de sa population cible
 - **Autonomie organisationnelle:** Capacité du partenaire à administrer, à gérer, à piloter, à manager, à décider sa stratégie et ses équipes dans le respect sa mission, de sa vision et des contraintes légales et à créer ses moyens de sa pérennisation
 - **Autonomie financière:** Capacité du partenaire à couvrir durablement ses besoins financiers pour la mise en œuvre de ses activités

Préalable à la Mesure de l'Autonomie

Objectif de la mesure de l'autonomie

- La pérennité des actions terrain d'ATIA passe entre autre par une autonomisation des structures partenaires.
- Afin d'évaluer l'autonomisation, ATIA a construit cet outil.
- Il permettra aux responsables programmes de:
 1. *Evaluer l'évolution de l'autonomisation dans le temps grâce à une mesure périodique*
 2. *Evaluer si la structure est assez autonome pour permettre le maintien de la qualité du programme dans le temps lors de la clôture d'un partenariat*
- Suite à ce travail, le responsable programme pourra planifier les tâches à effectuer pour favoriser l'autonomisation des structures partenaires

Contraintes

- ATIA est conscient que cette mesure peut être partielle lorsque le partenaire met en œuvre des activités hors périmètre ATIA.
- L'analyse de cette autonomie pourra se faire de manière partielle pour certains partenaires. *Par exemple, pour une structure multi-projet dont ATIA n'intervient que pour un unique programme, la mesure ne se fera que sur ce programme.*

Remarque sur l'outil

- L'outil ne suppose pas qu'il y a qu'une façon d'être autonome.
L'autonomie devra être étudiée en regard du contexte extérieur et de l'organisation de la structure.
- L'outil permet une mesure du degré d'autonomie du partenaire, mais il ne suppose pas des actions à employer pour emmener une structure vers plus d'autonomie.

Critères et sous-critères

Chaque autonomie subdivisée

- Chaque autonomie (technique et opérationnelle, financière, organisationnelle) a été divisée en critères, puis en sous-critères afin de couvrir l'ensemble des notions.
- Chaque sous critère est de nouveau subdivisé en affirmations que l'évaluateur aura à noter le respect (voir l'outil directement).
- Dans l'outil, c'est la réponse aux affirmations qui permettra d'évaluer les sous-critères, puis les critères, puis les autonomies.

Critères et sous-critères de l'Autonomie organisationnelle

- **Définition du projet**
 - Vision / Valeurs / Missions
 - Identification de la population cible
 - Définition de l'offre de services
 - Planification stratégique et opérationnelle
- **Respect des contraintes légales**
 - Existence juridique
 - Respect des obligations
- **Lieu de gouvernance et pouvoir de décision**
 - Lieu de gouvernance et pouvoir de décision
 - Conseil d'administration
- **Gestion administrative et financière**
 - Proc. de gestion administrative et financière
 - Comptabilité
 - Suivi financier
 - Anticipation des risques
 - Audit
 - Logistique et achats
- **Gestion des ressources humaines**
 - Contraintes légales
 - Règlement intérieur
 - Recrutement
 - Organisation et structuration RH
 - Evaluation
 - Politique Salariale
- **Pilotage opérationnel**
 - Encadrement de l'équipe
 - Formation
 - Réunion
 - Planification des tâches
 - Pilotage de la stratégie
- **Environnement institutionnel**
 - Partenariats
 - Veille concurrentiel
 - Veille juridique et réglementaire
- **Développement**
 - Développement de nouveaux programmes
 - Nouvelle population cible
 - Ouverture nouvelles zones d'intervention

Critères et sous-critères de l'autonomie financière

- **Planification financière**
 - Projection financière pluriannuelle
 - Identification des sources de financements
 - Définition d'une stratégie financière
 - Capacité à lever des fonds
- **Equilibre financier**
 - Gestion financière et Contrats bailleurs
 - Couverture budgétaire

Critères et sous-critères de l'autonomie opérationnelle et technique

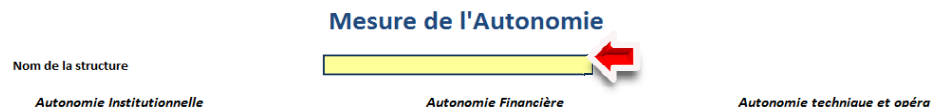
- **Intervention et méthode**
 - Respect de la vision, des valeurs et des objectifs d'intervention de l'organisation
 - Méthodologie
- **Outils de suivi**
 - Reporting Indicateurs de performance
 - Audit Interne
- **Mise en œuvre**
 - Existence d'un manuel de procédure
 - Maîtrise et Application du manuel de procédures
 - Capacité à piloter
 - Objectifs quantitatifs et qualitatifs
- **Système d'information et de gestion (SIG)**
 - Existence de SIG
 - Maîtrise et contrôle du ou des SIG
 - SIG Adapté
- **Evaluation des services et capacité à innover**
 - Amélioration des services grâce à l'expérience
 - Evaluation des besoins des bénéficiaires
 - Evaluation de la satisfaction par rapport aux objectifs de l'offre de services proposés
 - Mesure d'impact par rapport aux objectifs d'intervention
 - Prise en compte du contexte concurrentiel
- **Gestion des risques**
 - Capacité à évaluer ses besoins et à solliciter un appui
 - Vigilance et contrôle du risque
 - Traitement de situation de crise

Comment est construit l'outil?

Les différents onglets



- Le document présente différents onglets:
 - Onglet
 - Définition: Explique la notion d'autonomie
 - Résumé: Présente les principaux résultats des différents onglets de mesure de l'autonomie
 - Onglets à compléter:
 - Aut. Organisationnelle : Unique, il mesure l'autonomie Intentionnelle. Il sera complété uniquement si ATIA travaille sur la gouvernance de l'organisation
 - Aut. Financière : Unique, il mesure l'autonomie Financière
 - Aut. Tec&Op – Total : Unique, il fait la moyenne des onglets Aut. Tech&Op de chaque programme compris entre les onglets « Start » et « End »:
 - Aut. Tec&Op – Prog: Il mesure l'autonomie Technique et opérationnelle du programme. Il aura autant d'onglets de ce type que de programmes. Le nom du programme devra remplacer « Prog » dans le nom de l'onglet. Par exemple, pour le programme « Accompagnement Familiale » le nom de l'onglet sera « Aut. Tec&Op – AF »
 - Onglets pour les moyennes: Start et End: Voir « Autonomie Technique et opérationnelle »
- Dans l'onglet Résumé, il faut uniquement ajouter le nom de l'organisation



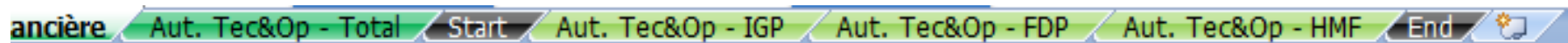
A part cela seuls onglets Aut. Financière, Aut. Organisationnelle et les différents Aut. Op&Tech – Prog sont à compléter.

Comment préparer le fichier

Une préparation bien simple

1. Prendre un fichier vierge.
2. Copier les onglets Aut. Op&Tech – Prog autant de fois qu'il y a de programmes.
3. Changer les noms de ces onglets avec le nom du programme.
4. Attention, bien laisser ces nouveaux onglets entre Start et End
5. Voilà, c'est fait!

Par exemple:



Onglets à Compléter

Même organisation pour tous les onglets à compléter

The image displays three sequential screenshots of a spreadsheet application, illustrating the layout of the 'Aut. Organisationnelle', 'Aut. Financière', and 'Aut. Op&Tech. – Prog' tabs. Each screenshot is labeled with a number and a title:

- 1. Photo d'analyse**: The first screenshot shows a spreadsheet with a grid of cells. A red box highlights the first row, which contains the text '1. Photo d'analyse'.
- 2. Narratif**: The second screenshot shows a spreadsheet with a grid of cells. A green box highlights the first row, which contains the text '2. Narratif'.
- 3. Schémas récapitulatifs**: The third screenshot shows a spreadsheet with a grid of cells. A blue box highlights the first row, which contains the text '3. Schémas récapitulatifs'.

- Les onglets à compléter Aut. Organisationnelle, Aut. Financière et Aut. Op&Tech. – Prog sont toujours diviser en trois parties:

- 1. Photo d'analyse**: *A travers des questions à choix multiples, l'autonomie de la structure va être notée*
- 2. Narratif**: *Pour une explication générale d'où est l'autonomie de la structure suivant quelques critères*
- 3. Schémas récapitulatifs**: *Pour permettre une meilleure compréhension rapide, en fonction des notes, une feuille récapitulative présente sous forme de schémas les différentes notes des critères ou sous-critères*

Cases à compléter

- Pour l'ensemble de ces cellules, le code couleur est:
 - Jaune: A compléter par du narratif
 - Vert: Question à choix multiples
 - Gris: Question Oui/Non



Toutes les cases vertes et grises doivent être remplies, ainsi que les critères d'évaluation. Les autres cellules ne sont pas à compléter.

- Pour les questions à choix multiples, les réponses sont:
 - Non, pas du tout (0%): *Non fait, pas commencé...*
 - Non, pas vraiment (30%) : *Juste commencé, en cours de réalisation (début), notion connue mais non maîtrisée...*
 - Oui, à peu près (70%) : *Fait partiellement, fait mais reste des détails à couvrir, réalisation pratiquement terminée...*
 - Oui, tout à fait (100%) : *Entièrement couvert, entièrement fini, l'organisation maîtrise cette notion...*
 - Non pertinent (100%) : *Ne s'applique pas au type de programme, à cette structure ou l'évaluation de l'autonomie ne se fait pas sur ce point-là.*

1. Photo d'analyse:

Critère / Sous Critère / Affirmation

- La photo d'analyse permet d'attribuer une note à l'autonomie, ainsi qu'à ses critères et ses sous-critères.
- Pour attribuer des notes le respect d'un certain nombre d'affirmations doit être évalué.

Critère	Reponse	Note	Coef.	Critère d'év
Intervention et méthode		89%	2	
Respect de la vision, des valeurs et des objectifs d'intervention de l'organisation		95%	3	
Le programme est cohérent avec la vision, les valeurs et les objectifs d'intervention de l'organisation	Oui, tout à fait	100%	2	
La population cible du programme est définie et en accord avec la population cible de l'organisation	Oui, à peu près	70%	1	
Les zones d'intervention sont définies	Oui, tout à fait	100%	1	
L'organisation organise son programme sur un horizon de temps lui permettant d'atteindre ses objectifs d'intervention.	Non pertinent	100%	2	
Méthodologie		70%	1	
La méthodologie d'intervention est définie dans un document	Oui, à peu près	70%	1	

Critère

Sous critère

Affirmations

1. Photo d'analyse :

Autonomie technique et opérationnelle				
Nom du programme	IGP			
Note Globale	0%			
Critère	Reponse	Note	Coef.	Remarque
Intervention et méthode		0%	2	
Respect de la vision, des valeurs et des objectifs d'intervention de l'organisation		0%	3	
Le programme est cohérent avec la vision, les valeurs et les objectifs d'intervention de l'organisation		0%	2	
La population cible du programme est définie et en accord avec la population cible de l'organisation		0%	1	
Les zones d'intervention sont définies		0%	1	
L'organisation organise son programme sur un horizon de temps lui permettant d'atteindre ses objectifs d'intervention.		0%	2	
Méthodologie		0%	1	
La méthodologie d'intervention est définie dans un document				
Elle est cohérente avec la vision et la stratégie de l'organisation				
Elle est cohérente avec le contexte d'intervention (population cible, zone d'intervention...).				
Elle s'articule avec les différents programmes de l'organisation		0%	1	
Mise en œuvre		0%	2	

Spécificité des onglets Aut. Op&Tech,
le nom du programme doit être précisé

Note de l'onglet

Partie à compléter

1. Photo d'analyse :

Coefficients et notes des sous critères

- Les notes des sous-critères sont la moyenne pondérée des réponses aux affirmations.

Critère	Note du sous critère	Reponse	Note	Coef.	Notes des affirmations
Intervention et méthode			89%	2	
Respect de la vision, des valeurs et des objectifs d'intervention de l'organisation			95%	3	
Le programme est cohérent avec les objectifs d'intervention de l'organisation	Réponse aux affirmations (questions à choix multiples)	Oui, tout à fait	100%	2	
La population cible du projet est en accord avec la population cible de l'organisation		Oui, à peu près	70%	1	
Les zones d'intervention sont définies		Oui, tout à fait	100%	1	
L'organisation organise son programme sur un horizon de temps lui permettant d'atteindre ses objectifs d'intervention.		Non pertinent	100%	2	
Méthodologie			70%	1	
La méthodologie d'intervention est définie dans un document		Oui, à peu près	70%	1	

1. Photo d'analyse

Coefficient et note des critères

- Les notes des critères sont la moyenne pondérée des notes des sous-critères

Critère	Reponse	Note	Coef.	Critère d'év
Intervention et méthode		89%	2	
Respect de la vision, des valeurs et des objectifs d'intervention de l'organisation		95%	3	
Le programme est cohérent avec la vision, les valeurs et les objectifs d'intervention de l'organisation	Oui, tout à fait	100%	2	
La population cible du programme est définie et en accord avec la population cible de l'organisation	Oui, à peu près	70%	1	
Les zones d'intervention sont définies	Oui, tout à fait	100%	1	
L'organisation organise son programme sur un horizon de permettant d'atteindre ses objectifs d'intervention.	Non pertinent	100%	2	
Méthodologie		70%	1	
La méthodologie d'intervention est définie dans un document	Oui, à peu près	70%	1	
Elle est cohérente avec la vision et la stratégie de l'organisation	Oui, à peu près	70%	1	
Elle est cohérente avec le contexte d'intervention (population cible, zone d'intervention...).	Oui, à peu près	70%	1	
Elle s'articule avec les différents programmes de l'organisation	Oui, à peu près	70%	1	
Mise en œuvre		65%	2	
Objectifs quantitatifs et qualitatifs		65%	1	

- De même la note globale est la moyenne pondérée des notes des critères.

1. Photo d'analyse

Coefficients et notes

- Concernant les coefficients: Il faut regarder chaque coefficient par rapport à ceux de son ensemble.
- Exemple:

Critère	Reponse	Note	Coef.	Critère d'
Intervention et méthode		89%	2	
Respect de la vision, des valeurs et des objectifs d'intervention de l'organisation	✓	95%	3	
Le programme est cohérent avec la vision, les valeurs et les objectifs d'intervention de l'organisation	Oui, tout à fait	100%	2	
La population cible du programme est définie et en accord avec la population cible de l'organisation	Oui, à peu près	70%	1	
Les zones d'intervention sont définies	Oui, tout à fait	100%	1	
L'organisation organise son programme sur un horizon de temps lui permettant d'atteindre ses objectifs d'intervention.	Non pertinent	100%	2	
Méthodologie		70%	1	
La méthodologie d'intervention est définie dans un document	Oui, à peu près	70%	1	
Elle est cohérente avec la vision et la stratégie de l'organisation	Oui, à peu près	70%	1	
Elle est cohérente avec le contexte d'intervention (population cible, zone d'intervention...).	Oui, à peu près	70%	1	
Elle s'articule avec les différents programmes de l'organisation	Oui, à peu près	70%	1	

- Coefficient « Le Respect de la vision des valeurs et des objectifs d'intervention de l'organisation »: 3
- Coefficient « Méthodologie »: 1
- Intervention et méthode = $(\text{note « Respect... »} * 3 + \text{note « Méthodologie »} * 1) / (3+1)$
- Ici: Intervention et méthode = $(95\% * 3 + 70 * 1) / (3+1) = 89\%$

2. Photo d'analyse

Cas spécial des cases dépendantes (cases grises)

- Pour certaines affirmations, il est inutile d'évaluer si certains préambules ne sont pas respectés.
 - *Par exemple, s'il n'y a pas de reporting du tout, il est inutile d'analyser la qualité et la compréhension des reportings.*
- Les cases grises (réponse oui/non) vont en cas de réponses négatives mettre à zéro les notes des affirmations lui dépendantes.
- Exemple:

Reporting		42%	2		0%	2
Le programme a un ou plusieurs reportings	Oui	100%		Non	0%	
Ces reportings sont complets, cohérents avec les objectifs d'intervention et présentent l'ensemble des informations utiles au pilotage de mon programme	Oui, tout à fait	100%	2	Oui, tout à fait	0%	2
Les reportings sont complétés correctement de façon périodique	Oui, tout à fait	100%	2	Oui, tout à fait	0%	2
L'organisation comprend et maîtrise les reportings. Elle est capable de les analyser ces reportings	Non, pas vraiment	30%	2	Non, pas vraiment	0%	2
L'organisation est capable de piloter son programme grâce aux reportings existant	Non, pas du tout	0%	4		0%	4
Les reportings sont archivés	Oui, tout à fait	100%	1		0%	1
Les reportings sont communiqués avec tous les acteurs du programme de façon régulière	Non, pas vraiment	30%	1	Non, pas vraiment	0%	1
L'organisation a les capacités de faire évoluer ses reportings pour un meilleur pilotage de ses objectifs opérationnels	Non, pas du tout	0%	2	Non, pas du tout	0%	2

2. Photo d'analyse

Comment compléter?

- Pour compléter la photo d'analyse, il suffit de:
 1. Répondre aux affirmations
 2. Compléter les critères d'évaluation: Une réponse sans justification par l'explication des critères d'évaluation n'a pas de valeur
 3. Remarque: pour toutes les informations annexes (quoi mettre en place, les points bloquants.....)

Critère	Reponse	Note	Coef.	Critère d'évaluation	Remarque
Définition du projet		55%	5		
Vision / Valeurs / Missions		18%	3		
L'organisation porte une vision claire et des valeurs	Oui, à peu près	70%	3		
L'organisation a défini sa mission	Non, pas du tout	0%	3		
La vision de l'organisation fait l'objet d'un document (charte, description) connu de tous	Non, pas du tout Non, pas vraiment Oui, à peu près Oui, tout à fait Non pertinent		1		
Toutes les décisions sont prises dans le respect de la vision, des valeurs et de la mission			3		
L'organisation sait revoir sa mission en fonction de l'évolution de son contexte d'intervention			2		

1. Choisir sa réponse parmi celles proposées

2. Justifier: inscrire les critères d'évaluation pour le choix de la réponse

3. Remarque: Si nécessaire, pour encore expliquer, analyser ou pour proposer des voies d'amélioration

2. Photo d'analyse

Critères d'évaluation et des exemples

Mise en œuvre	01	2
Objectifs quantitatifs et qualitatifs	0%	4
Des objectifs quantitatifs et qualitatifs sont fixés de façon SMART (spécifique, mesurable, atteignable...) périodiquement et cohérents par rapport à la stratégie poursuivie	0%	f
L'organisation a la capacité de fixer par elle-même ses objectifs	0%	f
L'organisation se donne les moyens de respecter les objectifs	0%	f
L'organisation est capable d'évaluer et d'expliquer le respect et les écarts avec les objectifs	0%	f
L'organisation est capable de revoir ses objectifs de façon périodique en fonction de ses contraintes opérationnelles	0%	f

Pour certaines affirmations, des exemples permettent normalement une meilleure compréhension.



Encore une fois, une réponse sans critères d'évaluation n'est pas correcte: ils permettent de justifier la note et de diminuer la part de subjectivité d'une réponse brute.

2. Le Narratif

- Le narratif va permettre une explication plus détaillée de certains critères/sous critères essentiels. C'est au regard de ces critères que les autres critères/sous-critères vont être évalués:
 - Autonomie organisationnelle
 - Stratégie, objectifs d'intervention et vision de l'organisation
 - Population cible et zone d'intervention
 - Offre de service
 - Planification stratégique et opérationnelle
 - Autonomie Financière
 - Planification financière
 - Equilibre financier
 - Autonomie Opérationnelle et Technique
 - Stratégie, objectifs d'intervention et vision du programme
 - Méthodologie d'intervention
 - Organisation du programme (management, prise de décision...)
 - Impact du programme

2. Narratif

Evaluation Narrative

Strategie, objectifs d'intervention et vision du programme

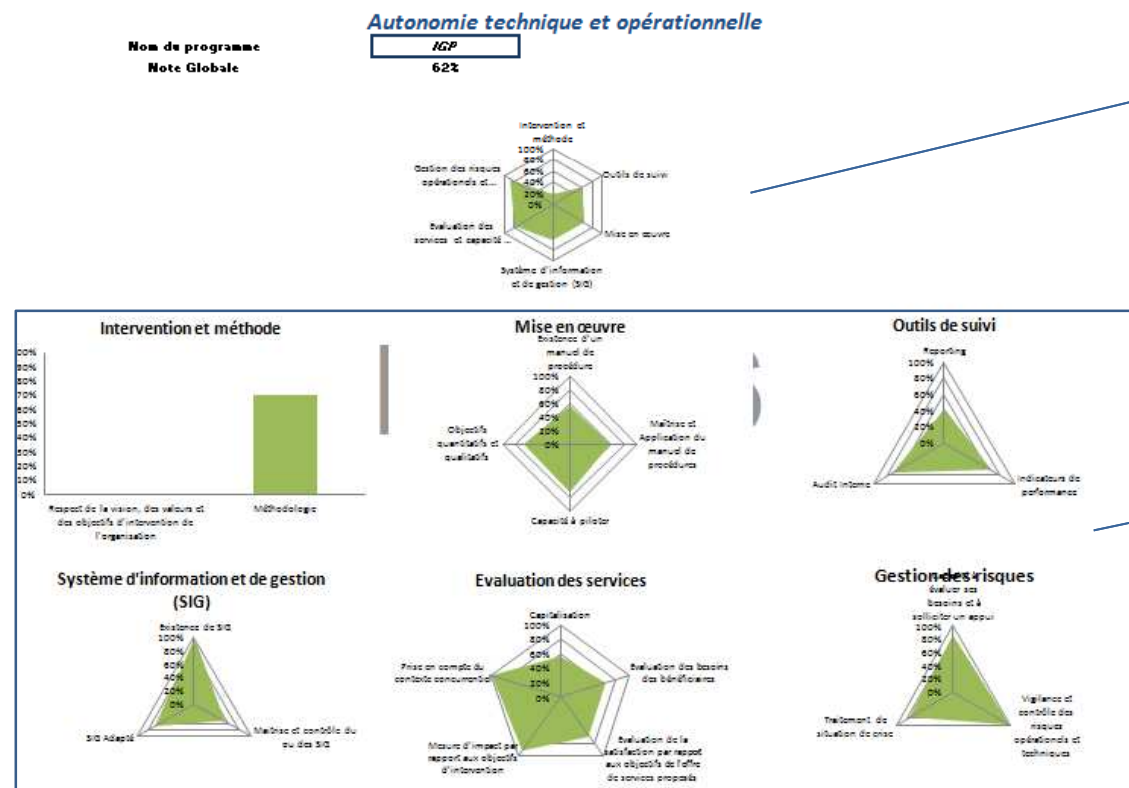
Méthodologie d'intervention

Inscrire les réponses dans les
grandes cases jaunes.

Organisation du programme (management, prise de décision...)

3. Schémas récapitulatifs

- Les schémas récapitulatifs présentent des diagrammes en étoile ou en barres pour résumer les notes des critères et des sous critères. Cela permet une vision d'ensemble



Critères

Critères expliqués
par les sous-critères

Une fois l'outil complété

- Une fois complété, l'ensemble des notes est récapitulé dans l'onglet Résumé:

Nom de la structure

SAI

Autonomie Financière

Note Globale

65%

Note Globale

83%

Note Globale

62%

Critère	Note	Coef.
Intervention et méthode	18%	2
Respect de la vision, des valeurs et des objectifs d'intervention de l'organisation	0%	3
Méthodologie	70%	1
Outils de suivi	60%	2
Reporting	42%	2
Indicateurs de performance	67%	3
Audit Interne	74%	1
Mise en œuvre	65%	2
Existence d'un manuel de procédure	57%	2
Maîtrise et Application du manuel de procédures	60%	2
Capacité à piloter	71%	2
Objectifs quantitatifs et qualitatifs	68%	4
Système d'information et de gestion (SIG)	64%	2
Existence de SIG	100%	0
Maîtrise et contrôle du ou des SIG	53%	1
SIG Adapté	70%	2
Evaluation des services et capacité à innover	78%	2
Capitalisation	57%	1
Evaluation des besoins des bénéficiaires	67%	1
Evaluation de la satisfaction par rapport aux objectifs de l'offre de services	67%	1
Mesure d'impact par rapport aux objectifs		