

SEPO – Auto-Évaluation basé sur l’appréciation des Succès, Echecs, Potentialités et Obstacles

La matrice SEPO est un instrument qui a fait ses preuves dans la pratique et qui est issu des activités de consultation de KEK-CDC pour des organisations et des projets. L’instrument peut être utilisé lors de processus d’évaluation, et il s’applique également pour la planification et le pilotage de projets et d’organisations. Il a l’avantage d’être simple, il est compréhensible et il peut être utilisé dans des contextes interculturels. Avec SEPO, tant les dimensions temporelles que celles de contenu d’un projet ou d’une organisation peuvent être analysées.

Dans les dernières années, l’auto-évaluation est devenue un instrument important d’apprentissage dans des organisations – mais l’idée d’auto-évaluation n’est pas neuve. L’évaluation de soi-même ou d’autrui est tellement courante que nous y procédons sans même nous en apercevoir. En évaluant, nous regardons le passé pour apprendre en vue de nos actions futures. Beaucoup d’instruments de suivi et d’évaluation ou pour audits ne sont pas aptes à être utilisés pour des auto-évaluations, puisqu’ils reposent surtout sur des observations externes et sur du savoir d’experts et qu’ils sont complexes. SEPO s’applique évidemment aussi lors d’évaluations externes, mais l’instrument montre ses forces spécialement dans le cadre d’auto-évaluations. Celles-ci sont souvent délicates, puisque des coopérations d’acteurs divers sont évaluées en commun. Dans de telles situations, des instruments pouvant soutenir une analyse participative sont précieux. Une base conjointe et solide pour des actions futures peut seulement être bâtie si tous les acteurs impliqués peuvent participer à l’évaluation des succès et des échecs.

Qu’est-ce que c’est SEPO ?

SEPO réside sur l’idée que nous pouvons nous rappeler du passé et anticiper l’avenir. Ainsi, dans le meilleur des cas, nous pouvons apprendre du passé pour le futur. SEPO contient, horizontalement, l’axe temporel et, verticalement, un critère d’évaluation (positif/négatif). La matrice SEPO est comprise de quatre parties : des aspects positifs et négatifs du passé et dans le futur sont à la base de quatre domaines qui pourront être traités par l’instrument SEPO.

Succès:

Quels étaient nos succès ? Qu’est-ce qui a bien fonctionné et contribué au succès ? Quelles étaient les forces et les ressources de notre projet ou de notre organisation ?

Echecs:

Quels étaient les échecs, les déficits ? Qu’est-ce qui a mal fonctionné ? Pourquoi n’avons-nous pas mieux réussi ? Quelles étaient les impasses et les difficultés ?

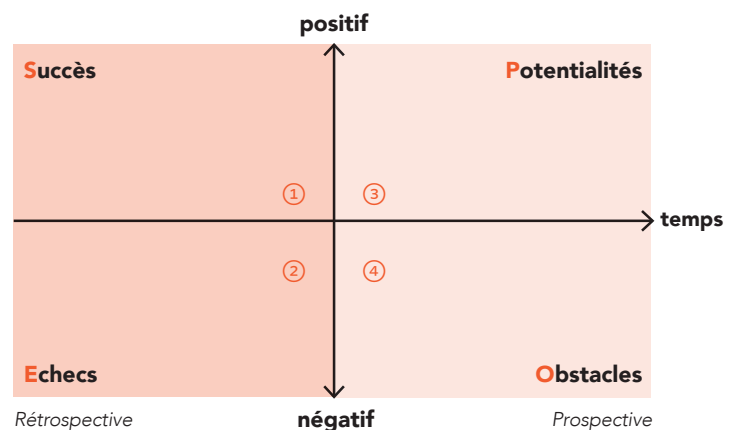
Potentialités:

Quelles possibilités l’avenir nous offre-t-il ? Quels sont les trends, les chances, les idées et désirs ? Quelles opportunités se présente-t-elles, et lesquelles d’entre elles voulons nous saisir ?

Obstacles:

A quels défis devons-nous faire face dans l’avenir ? Quelles seront les difficultés du futur ? Comment agirons-nous en vue d’obstacles et de dangers ?

Les réponses à ces questions seront inscrites dans les quatre champs de la matrice. Il est conseillé de s’en tenir à la séquence S-E-P-O des fenêtres 1 à 4 et de commencer l’analyse avec les succès motivants du passé.



Quelle est l'utilité de SEPO ?

1 Auto-évaluation

Dans la pratique, SEPO a fait ses preuves comme instrument d'auto-évaluation flexible et adaptable. Il focalise l'attention sur un objectif commun et il facilite:

- La représentation d'expériences divergentes de différents groupes d'acteurs prenant part à un projet ou une organisation
- Un mode de travail participatif lors de l'évaluation d'expériences
- Le développement d'un langage commun pour l'évaluation d'expériences, la collecte de faits et la solution de problèmes pas par pas
- L'établissement de liens entre l'auto-évaluation et l'ajustement des objectifs et la planification d'un projet ou d'une organisation
- La mise en place successive d'un système d'évaluation qui renforce l'apprentissage basé sur les expériences et le pilotage autonome de projets et d'organisations par les personnes impliquées
- La réflexion d'expériences, d'opinions et d'évaluations par des groupes socialement ou hiérarchiquement plus faibles et leur implication dans l'auto-évaluation.

2 Auto-évaluation modéré par une personne externe

Dans des contextes complexes avec beaucoup d'acteurs et leurs intérêts divergents une modération externe peut être utile pour l'analyse SEPO (voir exemple plus bas). Elle assure la participation adéquate de toute personne impliquée dans le projet ou l'organisation, et elle prévient que les objectifs communs sont perdus de vue.

3 Promotion de l'autonomie

Les discussions concernant la méthode d'auto-évaluation portent régulièrement sur les questions suivantes: comment évaluer des expériences et des résultats de façon adéquate (critères); quels indicateurs (valeurs à mesurer) l'indiquent, si et dans quelle mesure les objectifs (jalons) ont été atteints, et comment utiliser les informations ainsi recueillies dans des actions améliorées? Ces questions orientent évidemment aussi les auto-évaluations. Mais très souvent c'est la volonté d'un groupe d'acteurs travaillant dans une organisation ou un projet de trouver une nouvelle motivation et gagner en autonomie décisionnelle qui est au centre des préoccupations. L'auto-évaluation doit y

contribuer par un processus d'apprentissage participatif et fournir ainsi un soutien au développement durable d'un projet ou d'une organisation.

L'instrument SEPO ne peut garantir tout cela à lui seul. Mais il peut faciliter l'entrée en matière et fournir la clef pour un pilotage participatif. Pour garantir cela, quelques dimensions doivent être prises en compte; par exemple celles-ci:

- Se baser sur ce que les acteurs impliqués savent et font déjà
- Utiliser les capacités et l'intérêt des acteurs d'évaluer et de piloter eux-mêmes leur travail
- Mettre à disposition des acteurs des occasions au quotidien pour réfléchir et reconnaître comment leurs activités ont des effets et comment elles contribuent à l'atteinte des objectifs (ou non)
- Mettre en place, ensemble avec les acteurs, les prémisses permettant de voir le projet ou l'organisation dans son contexte spatial, temporel et politique plus ample
- Développer et renforcer la conscience pour la responsabilité conjointe.

SEPO n'est pas SWOT, mais il y a une parenté

Si SEPO, en tant qu'instrument d'évaluation, met en exergue l'axe temporel (rétrospective en vue d'apprendre pour l'avenir), l'analyse SWOT qui est similaire, dans ses applications originales, cherchait plutôt à identifier les facteurs qui peuvent être influencés par l'organisation ou le projet (dimension interne) et les facteurs de contexte qui ne peuvent ou seulement de façon limitée être façonnés (dimension externe). Après leur identification, ces facteurs sont séparés en aspects positifs et négatifs. C'est ainsi que la matrice SWOT est constituée de ses quatre champs stratégiques S=Strengths, W=Weaknesses, O=Opportunities, T=Threats. Le but en est de se rendre compte des forces et faiblesses d'un projet ou d'une organisation, afin de mettre en valeur – grâce aux forces et de façon optimale – les possibilités (opportunités) et de transformer en forces les faiblesses (= définition stratégique).

Comment utiliser SEPO ?

SEPO est surtout utilisé pour des auto-évaluations. L'instrument permet l'analyse de projets et d'organisations grands ou petits. Avec ou sans modération externe, l'utilisation de SEPO devrait se faire comme suit :

Introduction

- Expliquer la structure de la matrice SEPO (éventuellement clarifier la différence avec SWOT)
- Définir l'horizon temporel de la rétro- et de la prospective
- Assurer que tous les acteurs peuvent contribuer leurs propres expériences et perceptions
- Rendre possible la prise en compte de toutes les expériences et leur inscription dans la matrice SEPO
- En cas de manque de clarté, les acteurs eux-mêmes doivent pouvoir commenter et expliquer leurs contributions

Visualisation

L'expérience montre qu'il est opportun de supporter l'instrument SEPO avec des moyens visuels. S'y prêtent les méthodes et aides classiques de modération. Des tableaux d'affichage et des cartes, des papiers grands format ou des tableaux muraux peuvent être utiles. Des points autocollants peuvent être utilisés pour évaluer des aspects spécifiques et reconnaître des priorités.

Définition de catégories

Les affirmations collectées peuvent être classées selon des critères. Cette catégorisation structure la possible multitude d'affirmations et rend possible une appréciation spécifique. C'est ainsi qu'une discussion peut être entamée, la catégorisation peut également aider à rendre plus claires les options pour des actions futures.

Des affirmations peuvent par exemple être structurées en avis partagés par tout le monde (consensus) et en avis divergents (dissensions). D'autres possibilités d'arranger les matrices SEPO de façon simple consistent en introduisant les distinctions suivantes :

- Les dimensions urgentes dont il faut s'occuper immédiatement et les aspects importants dont dépend le succès d'une organisation ou d'un projet.
- Les problèmes auxquels l'organisation peut s'attaquer elle-même et ceux dont la solution dépend du soutien et de la coopération d'autres personnes et organisations.
- Des causes latentes, à peine mesurables et qui ne se laissent aborder qu'indirectement, et l'évident, qu'on peut (très souvent) mesurer et aborder directement.

Variétés et possibilités d'étendre SEPO

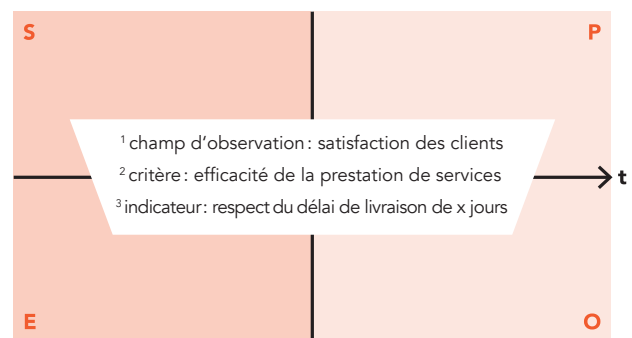
Il existe maintes possibilités d'utiliser, de varier et de combiner la matrice SEPO. Les situations concrètes et les besoins définissent les aspects additionnels qui doivent être pris en compte.

Intégration de champs d'observation spécifiques, de critères ou d'indicateurs

Afin de pouvoir mieux observer et de façon systématique l'atteinte des objectifs d'une organisation ou d'un projet, des champs d'observation généraux (p.ex. la satisfaction des clients), des critères (comme l'efficacité) ou, plus spécifiquement, des indicateurs qui en sont dérivés (p.ex. le délai de livraison) peuvent être introduits – si toutefois de tels aspects ne sont pas déjà présents. En ce qui concerne les indicateurs, il s'agit de veiller à ce que ceux-ci sont non-équivoques, clairs, mesurables, réalistes, pertinents, liés à la matière et atteignables dans un temps défini.

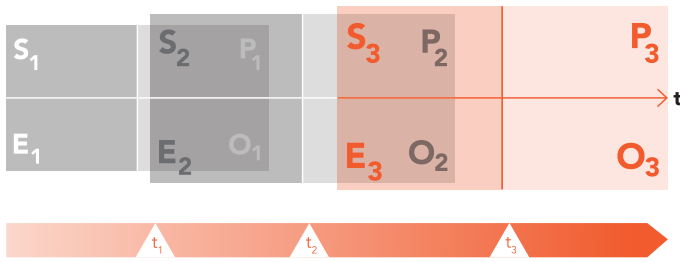
Le choix d'un nombre limité de champs d'observation, de critères ou d'indicateurs peut également se faire lors de réalisation de l'analyse SEPO. Ce procédé permet aussi d'attirer l'attention sur des aspects spécifiques d'une organisation.

Beispiel



Série chronologique

Plusieurs évaluations SEPO peuvent s'enchaîner dans le temps. Le côté « avenir » de la première analyse SEPO (la droite de la fenêtre) sera ensuite reflété dans le côté « passé » de l'analyse SEPO qui s'en suit (la gauche). Avec sa répétition périodique, l'analyse SEPO peut servir d'instrument de suivi.

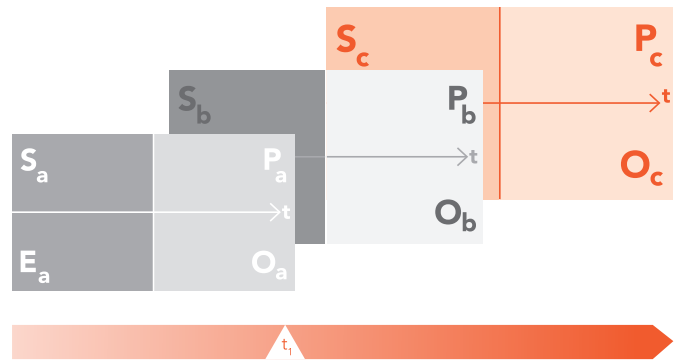


Exemple :

Dans le cadre d'un mandat de consultation pluriannuel et complexe, une évaluation stratégique annuelle a été réalisée avec le mandant et les divers prestataires de services impliqués. Pour ce faire, chaque acteur a préparé individuellement une analyse SEPO. Les analyses ont ensuite été comparées lors d'une rencontre, permettant également d'identifier les consensus et les dissensions et de les discuter. A la fin, une présentation SEPO commune et corrigée a été établie. Celle-ci était par la suite comparée à celle de l'année précédente, permettant d'observer le développement du projet, et, par la même, d'établir une série chronologique.

Comparaison de différents groupes d'acteurs

Il peut s'avérer avantageux que les différents acteurs impliqués dans le projet établissent des analyses SEPO de façon indépendante. La comparaison des différentes matrices peut générer une discussion fertile sur les expériences divergentes et sur des possibilités futures. La comparaison des différentes évaluations peut, par la suite, être à la base d'une « matrice de convergence » (consensus/dissension), utile à la discussion.



Exemple :

Dans le cadre d'un projet « livelihood » en Indonésie visant la sécurisation des ressources de groupes de population pauvres, les stratégies de survie de communautés villageoises ont été étudiées. Des analyses SEPO ont été réalisées avec 20 chefs de famille, représentant quatre corps de métier : pêcheurs, artisanes et artisans, paysannes et paysans, petits commerçants et petites commerçantes. L'axe temporel a été divisé en trois segments, en non seulement en deux : « Avant le tsunami », « après le tsunami » (quatre années s'étaient écoulées depuis l'évènement) et « l'avenir ». Les différentes matrices SEPO étaient ensuite agrégées, et des stratégies « livelihood » étaient développés pour les différents groupes d'acteurs, (surtout les possibilités de revenu et des qualifications professionnelles nécessaires). Les groupes de population ont discuté ces résultats lors d'un atelier de travail final.

Dans des contextes caractérisés par des clivages hiérarchiques importants et où la division du travail est très développée surtout, la distinction de groupes d'acteurs peut être nécessaire et le soutien d'une modération externe utile. Sinon, la discussion de problèmes et de reproches mutuels risquent de bloquer l'échange. La réalisation séparée des analyses SEPO par les différents groupes d'acteurs peut promouvoir le concept que des évaluations divergentes ne sont pas fausses ou justes, mais plutôt l'expression d'expériences, de valeurs et de rôles différents, existants au sein d'une même organisation.

KEK-CDC Consultants SA

L'entreprise de consultation KEK-CDC SA a été fondée en 1983 : de huit à dix partenaires, soutenus par des collaborateurs et collaboratrices scientifiques, réalisent des mandats de conseils, de développement de concepts, d'évaluations, modérations et formations continues pour administration publique et organisations à but non lucratif. Et ceci dans les domaines suivants :

- développement organisationnel
- coopération internationale
- éducation et formation
- social
- intégration

KEK-CDC Consultants | Universitätstrasse 69 | CH-8006 Zürich

Tél. +41 44 368 58 58 | info@kek.ch

KEK-CDC Consultants | Rue Hugli 3, CH-2502 Biel-Bienne

Tél. +41 32 325 19 25 | info@kek.ch

www.kek.ch

Édition: Janvier 2015