

Un modèle pour évaluer la dynamique d'une organisation

Une adaptation du modèle de l'organisation (dit inforgétique) de Le Moigne (1999)

La construction, la gestion et l'évaluation des projets d'une Cellule Bien-être (CBE), ou du projet de service d'un service PSE ou d'un centre PMS, s'inscrit par nature dans un système complexe qui intègre les enjeux et contraintes de différents niveaux d'acteurs, qui s'étale dans le temps et doit faire face à des imprévus et nouveautés, etc.

La modélisation de Jean-Louis Le Moigne, dit modèle inforgétique de l'organisation, permet de considérer la Cellule Bien-être d'une école, le projet de service d'un SPSE ou CPMS, dans son environnement et dans son fonctionnement. Ce professeur de science des systèmes envisage les organisations comme des systèmes complexes accomplissant des actions que l'on peut répartir en neuf fonctions (cf. tableau ci-dessous). Ces neuf niveaux d'action sont orientés selon trois axes : l'axe de l'information, l'axe de la décision et l'axe opérant (« de réalisation »). D'après lui, plus une organisation prend en compte chacun de ces neuf niveaux d'action, plus elle est active et stable, et plus son impact sera important.

Ce modèle a semblé utile pour créer une série de rubriques à passer en revue chaque année pour rendre compte des activités menées dans le cadre d'une CBE, d'un projet de service,.... Il faut envisager l'examen de ces différentes fonctions tant en interne à l'équipe, qu'en externe.

Institutionnalisation de la CBE, évaluation du projet de service PSE Adaptation du modèle de l'organisation (dit Inforgétique) de Le Moigne			
Gérer l'information	OBSERVER Collecter des informations.	MEMORISER Enregistrer et structurer les informations	COMMUNIQUER Communiquer vers les acteurs internes ou externes
Prendre des décisions	ANALYSER Analyser, comprendre	FINALISER Respecter les objectifs à long terme	CONCEVOIR (CRE) Des actions, des adaptations dans l'organisation
Assurer l'application	PRODUIRE Bilan de ce qui a été réalisé.	MAINTENIR (DUR) Rendre possible la continuité	RELIER Avec les actions de partenaires locaux,...
	Garantir la pertinence	Assurer la pérennité	Soutenir la dynamique

Grâce à cette grille de lecture, on peut décrire et rendre compte des processus par lesquels les actions déployées par une CBE, un service/centre dans le cadre de son projet de service s'enchevêtrent pour aboutir à un résultat. En d'autres termes, on s'intéresse à ce que fait l'équipe CBE, PSE/PMS,... pour mener à bien son projet. On tente de repérer les actions qui leur permettent de s'organiser autour du projet, de lui permettre d'exister dans la durée. Utiliser cet outil d'année en année permet de visualiser facilement la progression dans la mise en œuvre de ces fonctions, celles qui sont le plus souvent concrétisées, et celles plus rarement investies.

Pour chacune des 9 fonctions, suivent une brève description et quelques exemples issus du projet pilote CBE et de la proposition d'évaluation du nouveau projet de service PSE.

STRATEGIES D'INFORMATION

Observer [OBS]: *rechercher, rassembler, collecter des informations utiles à une meilleure connaissance de la situation d'intervention (élèves, territoire, écoles, partenaires, équipe,...) et qui pourront être utilisées tout de suite ou plus tard. Cette collecte d'information peut être plus ou moins systématique, plus ou moins formalisée et standardisée ; elle prépare l'analyse (ANA).*

Exemples :

- Une CBE lance un questionnaire, fait un inventaire des actions menées à l'école, organise une journée de réflexion sur le bien-être, ...
- Un SPSE/CPMS organise des activités pour mieux connaître/comprendre
 - sa population sous tutelle (une enquête auprès des élèves d'une école sous tutelle, consultation de tableaux de bord),
 - les établissements scolaires (interviews, rencontres avec des enseignants,...),
 - les partenaires et l'environnement local,
 - les possibilités d'intervention pertinentes et efficaces en promotion de la santé (consultation de centre de documentation,...),
 - son propre fonctionnement

Mémoriser [MEM]: *enregistrer, stocker, conserver des traces d'informations ou de ses activités en vue d'améliorer l'analyse de la situation et/ou d'assurer le suivi, l'évaluation de son projet. Cela suppose donc un certain niveau de formalisation.*

Exemples :

- Une CBE regroupe les PV des réunions dans un classeur, organise un répertoire des partenaires, ...
- Un SPSE/CPMS constitue des dossiers « écoles » (réunions dans l'école, actions menées, PV de la visite d'établissement, données socio-sanitaires des élèves,...), rassemble dans un classeur les PV des réunions consacrées au projet de service, tient un répertoire des partenaires,...

Communiquer [COM]: *Il s'agit, grâce à différentes stratégies de communication, non seulement d'informer mais d'entraîner une bonne compréhension, voire une adhésion aux priorités, aux objectifs et activités du projet. La communication est importante par rapport à différents types d'acteurs (internes et externes, professionnels et bénévoles,...).*

Exemples :

- Une CBE réalise des affiches, des lettres aux parents, des folders aux partenaires, réalise une rubrique CBE sur le site web de l'école, communique sur ses activités à l'AG du personnel, participe aux journées portes-ouvertes de l'école, ...
- Un SPSE/CPMS définit à qui et comment son projet de service sera présenté et diffusé à l'interne (PO, collègues de différentes fonctions et professions, nouveaux membres de l'équipe, Antennes, etc) et/ou à l'externe (partenaires, parents, communauté éducative, élèves, partenaires locaux).

STRATÉGIES DE DÉCISIONS

Analyser [ANA]: *Il s'agit d'utiliser les informations disponibles (cf OBS et MEM) pour produire une analyse /un diagnostic/une meilleure compréhension de la situation de départ (population, milieux de vie, écoles,...) pour assurer le suivi du projet, pour décider/réviser les priorités et les objectifs. Les informations sont analysées et discutées en vue de prendre une ou des décisions.*

Exemples :

- Une CBE évalue les réponses à un questionnaire, analyse le contenu d'une réunion, ...
- Un SPSE/CPMS argumente le choix des objectifs en fonction de l'analyse de données recueillies (socio-sanitaires, observations des membres de l'équipe lors des bilans de santé,...) concernant la population sous tutelle.
- Un SPSE/CPMS identifie des objectifs en fonction des demandes des écoles, de constats antérieurs qui n'ont pas encore été rencontrés.

Finaliser [FIN]: *Se doter d'une finalité, d'une vision à long terme. Cette fonction sert à arrêter l'ensemble des actions et des décisions pendant une période déterminée. Cela peut donc être une finalité générale ou des priorités pour une ou plusieurs années.*

Exemples :

- La CBE se dote d'une finalité, d'un rôle, d'une fonction tel que réduire la violence au sein de l'école, introduire de la cohérence, ...
- Un SPSE/CPMS s'interroge sur la cohérence des activités réalisées avec la vision à long terme du projet de service, et choisit d'intégrer de nouvelles problématiques dans ses priorités

Concevoir [CRE]: *L'analyse des informations disponibles peut amener à constater que l'on n'a pas réalisé ce qui était prévu et /ou à proposer des modifications dans la manière de s'organiser, dans les outils employés, dans les processus mis en place au sein de l'équipe, avec les partenaires extérieurs. Cela reflète la capacité de rebondir, de s'adapter et d'innover.*

Exemples :

- Une CBE imagine, crée, propose de nouvelles solutions (p.ex. : programmer un cycle d'actions) pour résoudre des problèmes.
- Un SPSE/CPMS décide des modifications à apporter suite à l'analyse des modes d'organisation qui ont posé problème.
- Un SPSE/CPMS s'informe sur des ressources disponibles après avoir fait le constat d'une inadaptation des outils proposés au public visé.

STRATÉGIES OPÉRATOIRES

Produire [PRO]: *Il s'agit ici de produire des effets, de donner des éléments de bilan de ce qui a effectivement été réalisé dans le cadre du projet pendant une période de référence.*

Exemples :

- La CBE met en place des actions
- Dans la poursuite de son objectif de réduction des inégalités sociales de santé, un SPSE/CPMS a utilisé un vocabulaire plus accessible dans les documents qu'il transmet aux parents ; il a mené des actions préférentiellement envers certains publics plus fragilisés.

Maintenir [DUR]: *La continuité (innovation, capitalisation, récurrence) dans les objectifs et activités est estimée au départ de ce qui est relevé dans d'autres rubriques. On s'intéresse plutôt ici aux démarches organisationnelles mises en place pour rendre possible la continuité du projet et des actions.*

Exemples :

- Pour se maintenir elle-même, une CBE définit les tâches et responsabilités de ses membres, établit le calendrier des réunions,...
- Un SPSE/CPMS permet à certains de ses membres de se former en vue de développer, en interne, des compétences utiles à la poursuite du projet de service.

Relier [REL]: *Il s'agit d'apprécier comment sont reliées les différentes composantes du projet, les différentes fonctions dans l'équipe, comment sont établis les liens avec l'environnement, les partenaires, le cadre politique et administratif,.....*

Exemples :

- Une CBE fait le lien avec d'autres projets en cours dans l'école, établit des partenariats
- Un SPSE/CPMS identifie l'utilité de collaborer avec un planning familial pour développer l'EVRAS dans ses classes sous tutelle.