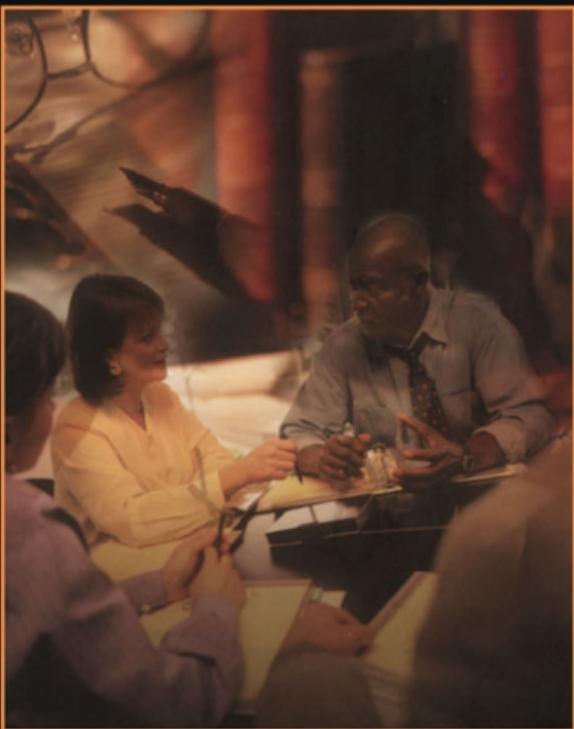


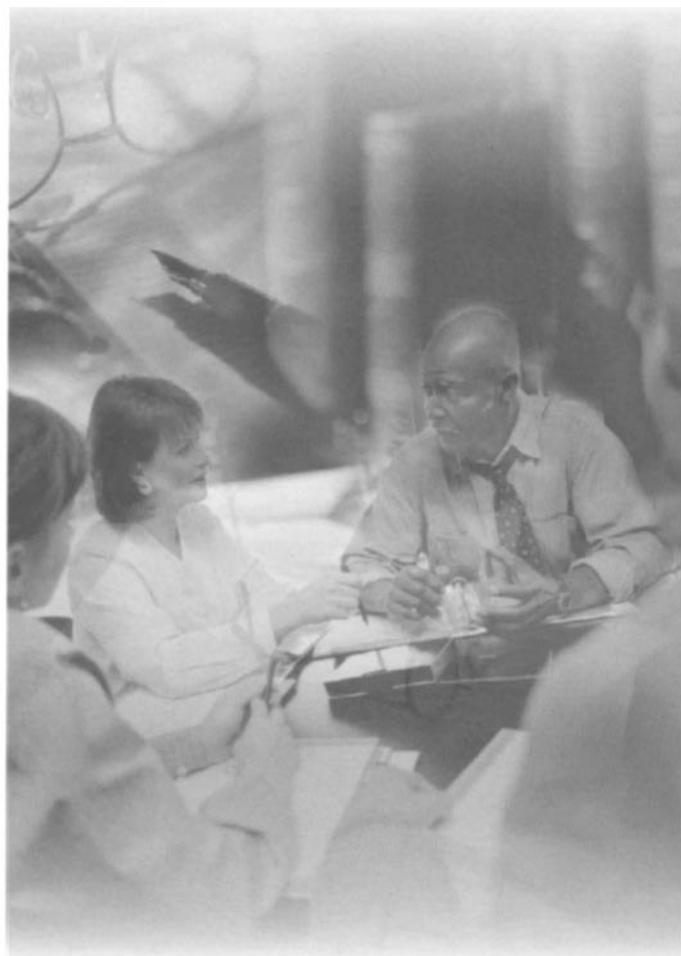
AMÉLIORER LA
PERFORMANCE
ORGANISATIONNELLE



MANUEL D'AUTO-ÉVALUATION

*Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien,
Gary Anderson et Fred Carden*

AMÉLIORER LA
PERFORMANCE
ORGANISATIONNELLE



This page intentionally left blank

A M É L I O R E R L A

PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

MANUEL D'AUTO-ÉVALUATION

*Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien,
Gary Anderson, Fred Carden*

CENTRE DE RECHERCHES POUR LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL
Ottawa • Dakar • Johannesburg • Le Caire • Montevideo • Nairobi • New Delhi • Singapour

Données de catalogage avant publication (Canada)

Vedette principale au titre :

Améliorer la performance organisationnelle : manuel d'auto-évaluation

Publ. aussi en anglais sous le titre : Enhancing organizational performance.

ISBN 0-88936-876-7

1. Efficacité organisationnelle — Guides, manuels, etc.

2. Développement durable — Pays en voie de développement.

I. Lusthaus, Charles

II. Centre de recherches pour le développement international (Canada)

HD 58.9L6 1998 658.1 C99-980038-8

Tous droits réservés. Toute reproduction, tout stockage dans un système d'extraction ou toute transmission en tout ou en partie de cette publication, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit — support électronique ou mécanique, photocopie ou autre — sont interdits sans l'autorisation expresse du Centre de recherches pour le développement international.

Les Éditions du CRDI s'appliquent à produire des publications qui respectent l'environnement. Le papier utilisé est recyclé et recyclable ; l'encre et les enduits sont d'origine végétale.

TABLE DES MATIÈRES

Préface	ix
Avant-propos	xii
Comment utiliser ce manuel	xiii
CHAPITRE 1 • DEVRIEZ-VOUS PROCÉDER À UNE AUTO-ÉVALUATION ?	1
Pourquoi une auto-évaluation ?	1
Quelques raisons typiques pour lesquelles des organisations procèdent à une auto-évaluation	2
<i>Exercice n° 1. Cerner les raisons</i>	3
Êtes-vous prêts ?	4
On y va ou on n'y va pas ?	5
<i>Exercice n° 2. Se préparer</i>	6
Combien de temps cela prendra-t-il ?	7
Avant de commencer	8
Qui utilisera les résultats ?	8
Intervenants	9
<i>Exercice n° 3. Repérer les intervenants</i>	10
Qui devrait effectuer l'auto-évaluation ?	11
Créer une équipe	12
Qui fera quoi ?	13
Quels sont les points forts et les lacunes de votre équipe ?	13
Y a-t-il d'autres rôles et d'autres responsabilités ?	14
<i>Exercice n° 4. Constituer l'équipe</i>	15
Quelle est la meilleure façon de gérer le processus ?	16
Quelles questions risquent de se poser lors de la planification préparatoire ?	16
Avez-vous oublié quelque chose ?	19
CHAPITRE 2 • PLANIFIER UNE AUTO-ÉVALUATION	21
Quelle est l'unité d'analyse ?	22
Quelles sont les principaux points à améliorer en matière de performance ?	22
<i>Exercice n° 5. Commencer à cerner les points à considérer en matière de performance</i>	25
Quelles sont les questions que l'on doit se poser ?	26
Trois sortes de questions	26
Classement des questions par ordre de priorité	27
Quels sont les indicateurs ?	27
Mise en garde au sujet des indicateurs	29
<i>Exercice n° 6. Élaborer des indicateurs</i>	31
Quelles sont les meilleures sources de données ?	31
Quelles méthodes utilisera-t-on pour collecter les données ?	32
<i>Exercice n° 7. Sélectionner des méthodologies</i>	38

 Exercice n° 8. Remplir la grille d'auto-évaluation	39
Avez-vous oublié quelque chose ?	40
 CHAPITRE 3 • EFFECTUER UNE AUTO-ÉVALUATION	
Planifier la collecte des données.....	41
Recueillir les données.....	42
Analyser vos données	44
Sources de données et triangulation.....	45
Tri des données.....	45
Sur quoi se fonder	46
Communiquer les résultats.....	47
Communiquer pendant le processus.....	47
Communiquer une fois le processus terminé.....	48
Quelques « trucs » pour communiquer les résultats.....	48
Rédiger un bon rapport	49
Quelles questions risquent de se poser à ce stade ?	49
Comment les résultats seront-ils utilisés ?	52
Raisons pour lesquelles les résultats sont parfois ignorés.....	52
 CHAPITRE 4 • FAIRE UN DIAGNOSTIC QUANT À LA PERFORMANCE DE VOTRE ORGANISATION	
Un cadre pour auto-évaluer la performance organisationnelle.....	53
Performance organisationnelle.....	54
Efficacité	55
Efficience	57
Pertinence.....	57
Viabilité financière	59
 Exercice n° 9. Analyser les questions de performance	60
Contexte externe	61
Contexte administratif et juridique.....	62
Contexte politique	63
Contexte social et culturel	63
Contexte économique	64
Contexte technologique	64
Les intervenants.....	65
 Exercice n° 10. Comprendre le contexte externe	66
Motivation organisationnelle	67
Histoire	68
Mission : officielle et perçue.....	68
Culture	69
Mesures d'incitation	70
 Exercice n° 11. Cerner la motivation	71

Capacité organisationnelle	72
Leadership stratégique.....	73
Ressources humaines.....	77
Gestion financière.....	81
Infrastructure	83
Gestion de programme.....	86
Processus organisationnels	89
Liens avec les autres organisations	92
Liens électroniques	93
<i>Exercice n° 12. Examiner la capacité de l'organisation.....</i>	95
<i>Exercice n° 13. Résumer les questions de performance</i>	96
 ANNEXE 1 • INSTRUMENTS D'AUTO-ÉVALUATION	97
Instrument n° 1. Auto-évaluation rapide en cinq étapes faciles	97
Instrument n° 2. Évaluation des intervenants.....	98
Instrument n° 3. Fiche de travail sur les questions de performance.....	100
Instrument n° 4. Analyse de la culture de l'organisation.....	101
Instrument n° 5. Répartition du travail.....	102
Instrument n° 6. Analyse des journées-personnes.....	104
 ANNEXE 2 • CONSEILS POUR METTRE AU POINT VOS PROPRE INSTRUMENTS DE COLLECTE DE DONNÉES.....	105
Conseil n° 1. Techniques de groupe	106
Conseil n° 2. Interviews	111
Conseil n° 3. Questionnaires.....	116
Conseil n° 4. Sur quoi se fonder.....	125
 ANNEXE 3 • EXEMPLES DE QUESTIONNAIRES	127
Exemple n° 1. Questionnaire pour le personnel	127
Exemple n° 2. Questionnaire pour les bailleurs de fonds	132
Exemple n° 3. Lettre accompagnement des questionnaires destinés aux bailleurs de fonds.....	135
 ANNEXE 4 • EXEMPLES D'EXERCICES D'AUTO-ÉVALUATION	137
<i>Exercice n° A1. Qui est XYZ ? Atouts et faiblesses internes</i>	138
<i>Exercice n° A2. Notre contexte externe.....</i>	140
<i>Exercice n° A3. Rêver l'avenir</i>	142
<i>Exercice n° A4. Premiers pas vers l'avenir rêvé</i>	143
 Les auteurs	145
 Comment nous joindre	146

This page intentionally left blank

PRÉFACE

Depuis sa création en 1970, le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) finance des recherches destinées à résoudre des problèmes de développement. Nous sommes guidés dans nos programmes par la conviction que le développement durable n'est possible que si les gens ont le savoir indispensable à leur bien-être. C'est en renforçant la capacité de recherche individuelle et collective dans le Sud que le CRDI a choisi de poursuivre son objectif.

Le renforcement des capacités individuelles des chercheurs est relativement simple. Comme de nombreuses organisations, nous avons appris à offrir des possibilités de formation et de collaboration avec d'autres chercheurs, ainsi qu'une aide financière pour des projets de recherches, et ce avec un succès considérable. Par contre, les bailleurs de fonds ne semblent pas aussi sûrs de la façon dont on pourrait renforcer les capacités au sein des institutions et des organisations. Ces dernières années, le CRDI a redoublé d'efforts pour mieux comprendre ce qui rend les établissements de recherches efficaces et viables.

En 1995, nous avons publié *Institutional Assessment: A Framework for Strengthening Organizational Capacity for IDRC's Research Partners*. La version française a été publiée sous le titre *Évaluation institutionnelle : Cadre pour le renforcement des organisations partenaires* du CRDI en 1996. Les auteurs de ces ouvrages, produits de la collaboration de l'Unité d'évaluation du CRDI et Universalia, une société canadienne de conseil en gestion, ont défini et assemblé une série de questions sur le contexte externe d'une organisation, ce qui la motive, ses capacités internes et sa performance. Ces ouvrages sont conçus comme des guides pratiques pour évaluer les facteurs qui influencent la capacité d'une organisation d'atteindre ses objectifs tout en étant financièrement autonome.

En collaboration avec Universalia, nous avons soumis le cadre à des essais sur le terrain avec les partenaires méridionaux du CRDI. Nous voulions savoir s'il aidait à diagnostiquer les atouts et les faiblesses de l'organisation, à guider la formulation d'une réponse en matière de renforcement des capacités et à évaluer les résultats d'une intervention. Le cadre a été fort bien reçu par nos partenaires. Ces derniers ont suggéré des façons de l'affiner et de

l'utiliser. Deux thèmes principaux ont émané des essais sur le terrain : premièrement, les organisations préfèrent souvent s'évaluer elles-mêmes plutôt que d'avoir recours à des évaluateurs de l'extérieur ; deuxièmement, les organisations qui n'ont pas le désir ou les moyens de procéder à une évaluation complète préfèrent souvent effectuer un exercice moins ambitieux de résolution de problème en se concentrant sur un domaine ou une situation particulière. *Améliorer la performance organisationnelle* a été écrit pour répondre aux besoins exprimés. C'est un manuel d'auto-évaluation qui propose des instruments et des techniques polyvalents pouvant être adaptés et utilisés séparément ou ensemble.

Compte tenu de l'accueil enthousiaste reçu par notre cadre d'évaluation institutionnelle et organisationnelle, c'est avec plaisir que nous vous proposons cette publication. Nous espérons sincèrement qu'elle fournira aux organisations de nouvelles possibilités d'améliorer leur performance et de soutenir leurs programmes, et qu'elle sera à l'origine de rapports plus harmonieux et efficaces entre les bailleurs de fonds et les organisations bénéficiant de leur appui financier.

Le présent manuel est un ouvrage en cours et nous serions par conséquent heureux que vous nous fassiez parvenir vos commentaires et vos suggestions sur les façons dont il pourrait être amélioré. Vous pouvez nous joindre à l'adresse indiquée à la page d'information. Vos commentaires nous sont précieux et viendront enrichir nos travaux.

Pris ensemble, *Évaluation institutionnelle* et *Améliorer la performance organisationnelle* sont conçus pour aider le CRDI et ses partenaires à créer et soutenir des organisations qui sont bien adaptées pour répondre aux besoins des pauvres partout au monde.

Terry Smutylo

Le directeur, Évaluation

Centre de recherches pour le développement international

AVANT-PROPOS

Lorsque des organisations procèdent à une auto-évaluation, c'est le plus souvent pour mieux comprendre leur propre performance et tenter de résoudre certaines questions stratégiques pour pouvoir améliorer leur performance. L'auto-évaluation organisationnelle sert souvent de diagnostic ou de point de départ à la mise en application d'un processus interne de changement ou de planification stratégique. Ce peut aussi être un moyen d'entamer des dialogues avec d'autres intervenants tels que le conseil d'administration ou des bailleurs de fonds.

Améliorer la performance organisationnelle s'inscrit dans le prolongement de nos publications antérieures, *Institutional Assessment* et *Évaluation institutionnelle*, dans lesquelles est décrit notre cadre conceptuel pour l'évaluation de la capacité organisationnelle au moyen de diverses interventions telles que les auto-évaluations ou les évaluations externes par des bailleurs de fonds.

Notre modèle d'auto-évaluation ne consiste pas seulement à mesurer les résultats des programmes, produits et services d'une organisation. Il combine ces résultats avec des techniques d'évaluation formative grâce auxquelles l'équipe d'évaluation aide l'organisation à poursuivre ses objectifs de façon plus efficace. Axé essentiellement sur l'auto-évaluation organisationnelle, le cadre a été mis à l'essai dans diverses organisations partout au monde.

Il ne s'agit pas d'un manuel définitif. Celui-ci a évolué au gré des contributions des organisations qui ont bien voulu nous faire part de leur expérience. Les lecteurs qui ont lu notre livre *Évaluation institutionnelle* remarqueront que, dans le présent ouvrage, nous avons affiné ou élargi l'utilisation de certains des termes utilisés dans notre modèle d'origine. C'est là la preuve qu'il s'agit bien d'un ouvrage en cours. Nous vous invitons à nous faire part de votre expérience et de vos commentaires sur cet ouvrage et sur le processus d'auto-évaluation.

Nous tenons à remercier l'Unité d'évaluation du Centre de recherches pour le développement international (CRDI). Son souci de soutenir le Centre dans ses efforts pour renforcer les capacités de recherches a ouvert la voie à l'élaboration de ce cadre et à sa mise à l'essai sur le terrain. Nous aimerais remercier tout particulièrement Terry Smutylo et Cerstin Sander qui, par leurs révisions, ont amélioré les dernières versions du présent ouvrage. Nous devons aussi beaucoup aux agents de programme du CRDI qui ont cerné les

contextes dans lesquels nous pourrions travailler et qui nous ont aidés de bien des façons à améliorer le modèle. Ce sont les liens solides et constructifs que le CRDI entretient avec ses partenaires qui nous ont permis de mettre notre approche à l'essai avec autant d'efficacité.

Mais ce sont avant tout le personnel et les dirigeants des organisations avec lesquelles nous avons eu l'honneur et la chance de travailler que nous souhaitons remercier : M. Soekartawi, Ph. D., du Centre régional pour les hautes études et la recherche en agriculture de l'Organisation des ministres de l'Éducation des pays du Sud-Est asiatique aux Philippines; M. Souleymane Soulama, Ph. D., du Centre d'études, de documentation et de recherches économiques et sociales au Burkina Faso; M. Tade Aina, Ph. D., M. Mkandawire Thandika, Ph. D. et M. Achille Mbembe, Ph. D., du Conseil pour le développement de la recherche économique et sociale en Afrique au Sénégal; M. A. V. S. Reddy du Centre pour le développement rural en Asie-Pacifique (CIRDAP) au Bangladesh; M. Joseph Yao Yao, Ph. D., et M^{me} Aïssata Camara, Ph. D., du Centre ivoirien de recherches économiques et sociales en Côte d'Ivoire; et M. Diagne Abdoulaye, Ph. D., du Centre de recherches économiques appliquées au Sénégal.

Nous remercions enfin M^{me} Rosalie Y. Say, directrice de la formation au CIRDAP, pour ses contributions précieuses à la dernière ébauche du présent ouvrage; M^{me} Julie Valentine, chercheuse; et M^{me} Carroll Salomon, notre réviseure. Nous remercions également notre traductrice Marine Armstrong pour sa patience lors de multiples hésitations et son professionalism tout au long de ce travail.

Charles Lusthaus

Universalia

COMMENT UTILISER CE MANUEL

Améliorer la performance organisationnelle : Manuel d'auto-évaluation peut être utilisé de diverses façons. Notre principal objectif est de fournir une démarche qui permettra d'effectuer une évaluation, un cadre pour évaluer les questions qui se posent, et un certain nombre d'instruments et de conseils pour aider à résoudre les problèmes - majeurs ou mineurs - rencontrés par votre organisation.

Le présent manuel est divisé en quatre grands chapitres suivis de quatre annexes. Les trois premiers chapitres sont consacrés aux principaux éléments du processus d'auto-évaluation. Le quatrième présente le cadre de performance élaboré par Universalia et le CRDI. On y trouvera en outre des listes de contrôle et des exercices qui aideront à parvenir à un diagnostic quant à la performance de l'organisation. L'annexe 1 rassemble des exemples d'instruments d'auto-évaluation qui se sont avérés utiles pour certaines organisations ayant procédé à une auto-évaluation ainsi qu'une section consacrée à l'élaboration d'instruments de collecte de données.

Chaque fois qu'il est fait référence, dans le texte, aux instruments et aux conseils, ces références sont signalées par un . Nous espérons que vous copierez ou adapterez certains ou l'ensemble de ces instruments, ou même tous, que vous les utiliserez dans le cadre de votre propre auto-évaluation et que vous nous ferez part de votre opinion à leur égard. Nous avons émaillé le manuel de brefs récits ou anecdotes tirés de notre expérience dans le domaine de l'auto-évaluation en espérant que cela vous aidera à mieux comprendre le processus. Vous trouverez également des exercices, signalés par un , pour vous aider aux différents stades du processus.

Dans le cadre de nos travaux, plusieurs organisations se sont servies de diverses parties du présent ouvrage pour tenter de résoudre des questions que les gestionnaires se posent souvent : Quelle est la raison d'être de notre organisation ? Avons-nous une incidence sur notre clientèle ? Les membres de notre organisation sont-ils contents ? Ces organisations se sont servies du cadre et de certains des outils proposés dans le présent ouvrage et sont parvenues à inscrire la résolution de problèmes à l'ordre du jour de leurs réunions régulières.

D'autres organisations, aux prises avec des changements plus significatifs, ont choisi de procéder à une auto-évaluation plus approfondie. Pour ce faire, elles ont eu recours à une utilisation plus systématique de l'approche

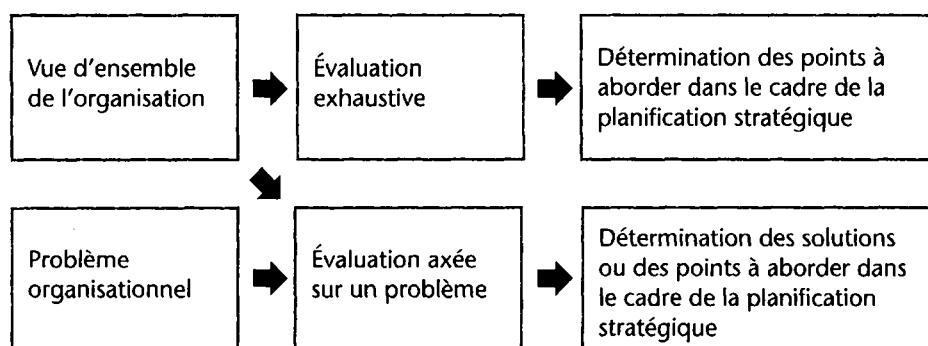
proposée ici et ont affecté du temps et des ressources supplémentaires au processus. À vous de voir comment le présent ouvrage sera le plus utile à votre organisation.

COMMENT UTILISER CETTE APPROCHE

Dans le présent manuel, ainsi que dans l'ensemble de nos travaux, nous entendons par « auto-évaluation » une approche du diagnostic organisationnel dans laquelle l'organisation a une certaine emprise sur le processus d'évaluation. Cela peut aller des évaluations entièrement contrôlées par l'organisation aux évaluations effectuées à la demande d'un organisme extérieur mais auxquelles l'organisation participe pleinement et dont les résultats lui appartiennent. En ce qui concerne les auto-évaluations décrites dans le présent ouvrage, le contrôle du processus se situait à différents points entre ces deux extrêmes.

Nous avons décrit ici le processus d'auto-évaluation dans un certain ordre. Cela ne veut pas dire pour autant que toutes les auto-évaluations doivent passer exactement par les mêmes étapes ni suivre rigoureusement l'ordre proposé. De nombreuses organisations commencent leur auto-évaluation à différents stades ou en suivant le cadre qui leur convient le mieux. Certaines souhaitent obtenir une vue d'ensemble de l'organisation; d'autres cherchent à résoudre un problème particulier sans vouloir se lancer dans une évaluation institutionnelle exhaustive qui ne ferait que les détourner du problème en question. La figure 1 représente les différentes approches.

FIGURE 1. APPROCHES DE L'AUTO-ÉVALUATION



Récemment, lors d'une réunion et d'une discussion avec l'un de nos partenaires, nous avons même élaboré dans les grandes lignes un modèle d'auto-évaluation rapide.

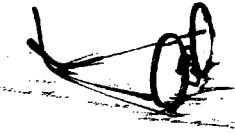


CONSULTER L'INSTRUMENT N° 1

Voir l' « auto-évaluation rapide en cinq étapes faciles » à l'annexe 1, p. 97.

Avant de commencer, il est important de déterminer l'objectif de l'exercice et de faire la lumière sur les besoins des participants. En comprenant vos préoccupations et l'approche proposée, et en réfléchissant, vous pourrez trouver des façons de la modifier pour qu'elle réponde aux besoins et aux compétences de vos participants.

This page intentionally left blank



C H A P I T R E 1

Devriez-vous procéder à une auto-évaluation ?

Avant de se lancer dans une auto-évaluation, il y a de nombreuses décisions à prendre. Il faudra se demander « Pourquoi procédon-s-nous à une auto-évaluation ? » « Comment allons-nous nous y prendre ? » et « Qui va s'en charger ? » Dans le présent chapitre, nous abordons les questions suivantes :

- les raisons et les motivations qui font que votre organisation souhaite procéder à une auto-évaluation ;
- les personnes qui utiliseront les résultats de l'auto-évaluation et les intérêts des différents intervenants dans le processus ;
- la mesure dans laquelle votre organisation est prête pour une auto-évaluation ;
- les délimitations de l'intervention et les ressources requises ;
- l'équipe d'auto-évaluation.

POURQUOI UNE AUTO-ÉVALUATION ?

Il est important d'éclaircir les raisons pour lesquelles on procède à une auto-évaluation. Une fois que vous aurez une notion claire du pourquoi, il vous sera plus facile de déterminer :

- les délimitations de l'intervention ;
- la quantité de données dont vous avez besoin ;

- les questions sur lesquelles est axée l'auto-évaluation (comme la performance, la capacité, la motivation de l'organisation, le contexte) ;
- le coût.

Quelques raisons typiques pour lesquelles des organisations procèdent à une auto-évaluation

Le plus souvent, c'est lorsqu'elles se trouvent à un tournant dans leur histoire ou lorsque des décisions doivent être prises quant à certains aspects de leurs opérations que les organisations effectuent une auto-évaluation. On citera par exemple :

- *Des décisions stratégiques* — L'organisation devrait-elle se développer, fusionner, rapetisser, changer de mandat ?
- *Des décisions concernant les programmes* — Les programmes devraient-ils être élargis ? Certains devraient-ils être intégrés ? Devrait-on offrir de nouveaux services ?
- *Des décisions quant à la viabilité financière* — Devrait-on chercher de nouveaux investisseurs ? Devrait-on diversifier les sources de financement et, si oui, comment ? Devrait-on approcher différemment la collecte de fonds ?
- *Des décisions en matière de dotation* — Devrait-on embaucher du personnel avec des compétences différentes correspondant mieux au mandat de l'organisation ? L'organisation devrait-elle se séparer de certains employés et, si oui, desquels ?

Il arrive que les raisons soient plus pointues et que l'on veuille par exemple :

- inventorier les atouts et les faiblesses de l'organisation — un premier pas dans le sens de l'amélioration ;
- relever les problèmes et les questions qui se posent avant qu'il ne soit trop tard pour y remédier ;
- cerner les besoins qui nécessitent des mesures spécifiques ;
- recenser les ressources humaines et autres dont on peut tirer parti pour améliorer la performance de l'organisation ;
- déterminer et énoncer les résultats souhaités pour les activités de l'organisation ;
- rassembler des renseignements qui seront utiles pour la planification et la prise de décisions ;
- aider la collecte de fonds ;
- fournir aux bailleurs de fonds et autres intéressés des renseignements quant à la performance de l'organisation.

FAIRE FACE AUX COMPRESSIONS BUDGÉTAIRES

L'organisme allait perdre sa principale source de financement dans les neuf mois à venir. Il fallait décider soit de mettre la clé sous le piaillason, soit de réduire le personnel et les programmes, soit de privatiser. Ces différentes options avaient des implications majeures pour les programmes et les services, les besoins en matière de personnel et les mécanismes de financement. Pour pouvoir prendre une décision en connaissance de cause, l'organisation a procédé à une auto-évaluation.

CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS

S'il avait effectué de nombreuses évaluations de projets et de programmes, le centre n'avait jamais procédé à un examen exhaustif de ses atouts et faiblesses. Plusieurs facteurs l'ont amené à effectuer une étude approfondie de l'organisation :

- l'arrivée d'un nouveau directeur exécutif ;
- des pressions accrues pour trouver de nouvelles sources de financement ;
- le désir de s'adapter aux nouveaux besoins des organisations membres.

Le processus bénéficiait en outre de l'appui de l'un des bailleurs de fonds qui y voyait une façon de renforcer les capacités du centre de recherches.

EXERCICE N° 1. Cerner les raisons



Instructions : L'exercice suivant aidera les membres de votre organisation à mieux comprendre les raisons pour lesquelles ils pourraient procéder à une auto-évaluation. Demandez aux dirigeants et aux autres personnes ou groupes qui devraient, selon vous, participer à cette entreprise de réfléchir à la question et de commencer à énumérer les raisons pour lesquelles il y aurait lieu, selon eux, de procéder à une auto-évaluation. On pourra ensuite mettre leurs idées en commun et s'en servir à l'avenir pour prendre les décisions. Il est possible de faire cet exercice individuellement et de demander à quelqu'un de rassembler les résultats ou de le faire en groupe avec un animateur interne ou externe.

Déterminer les trois raisons principales pour lesquelles votre organisation devrait procéder à une auto-évaluation à ce stade de son existence.

1. _____
2. _____
3. _____

ÊTES-VOUS PRÊTS ?

Pour pouvoir procéder à une auto-évaluation, les organisations doivent être prêtes. Bien qu'il n'y ait pas un nombre précis de données à évaluer, il existe cependant divers concepts associés au seuil de préparation auxquels il est préférable de réfléchir avant d'entamer le processus.

- *Préparation sur le plan culturel* — La culture de votre organisation est telle que les suggestions d'amélioration sont bien reçues.
- *Préparation sur le plan du leadership* — L'auto-évaluation jouit de l'appui des dirigeants et des ressources sont affectées au processus.
- *Préparation sur le plan des ressources* — Vous êtes prêts à consacrer les ressources nécessaires (personnel, temps, argent, technologie) à l'auto-évaluation. Même si vous ne savez pas encore de quelles sortes ou de quelle quantité de ressources vous aurez besoin pour procéder à l'auto-évaluation, il est clair que les dirigeants mettront ces ressources à votre disposition. Les auto-évaluations organisationnelles nécessitent plus de temps de la part du personnel interne que les évaluations externes et, en règle générale, plus de personnel. Il faut que cela soit bien compris et accepté. Bien qu'ils ne soient pas manifestes au départ, les avantages à long terme de cette participation accrue du personnel interne sont indéniables : le personnel s'appropriera davantage le processus de changement et celui-ci sera mis en application plus rapidement.
- *Préparation sur le plan de la vision d'avenir et de la stratégie* — Votre organisation a une notion claire de ce à quoi elle veut parvenir et de la façon d'y parvenir ou bien elle est animée du désir de se doter d'une vision d'avenir.
- *Préparation sur le plan humain* — Il y a, au sein de l'organisation, des gens qui sont prêts à se faire les champions du processus d'auto-évaluation et à conjuguer leurs efforts tout au long de ce processus qui évoluera constamment et sera parfois ambigu.
- *Préparation sur le plan des systèmes* — L'organisation a des systèmes en place (ou souhaite en mettre en place) pour fournir l'information nécessaire dans le cadre de l'auto-évaluation et pour appuyer le processus.

FACTEURS POUVANT AFFECTER LA PRÉPARATION

Ce qu'il vous faut absolument

- L'approbation des dirigeants au sein de l'organisation
- Un champion
- L'accès à des ressources internes pour faire l'auto-évaluation (temps et personnel)
- Une raison impérieuse de faire une auto-évaluation

Ce qu'il est bon d'avoir

- Une certaine crédibilité auprès des dirigeants
- Une notion claire de ce à quoi veut parvenir l'organisation ou le désir de se doter d'une vision d'avenir
- Des ressources supplémentaires pour procéder à l'auto-évaluation (ressources financières)

Ce qui peut jouer pour ou contre vous

- D'autres changements en cours, dont certains sur lesquels vous n'avez aucune emprise
- Une tradition de changement au sein de l'organisation
- L'expérience des évaluations (favorable/défavorable)

Ce qui peut constituer des obstacles majeurs

- Des auto-évaluations passées qui ont échoué ou ont été sources de frustration
- Des motivations superficielles
- Des compétences et des capacités de faible niveau
- Des raisons négatives de vouloir procéder à une auto-évaluation

On y va ou on n'y va pas ?

Il est impossible d'être absolument certain que votre organisation est prête pour une auto-évaluation. À vous de juger si elle l'est. L'important n'est pas d'arriver à une réponse catégorique mais de réfléchir aux facteurs qui contribueront à la réussite du processus d'évaluation. À divers stades du processus, les conditions peuvent changer et certains facteurs peuvent vous amener à revoir votre décision d'aller de l'avant ou pas.

À ce stade-ci, certaines organisations décideront peut-être, pour une raison ou pour une autre, qu'elles ne veulent pas aller de l'avant — parce qu'elles ne sont pas vraiment prêtes ou parce que le moment est mal choisi. Il est important de reconnaître ces raisons et de ne pas entamer un processus qui ne bénéficie pas de suffisamment d'appui au sein de l'organisation.



EXERCICE N° 2. Se préparer

Instructions : Cet exercice vous aidera à décider si vous êtes prêts à vous lancer dans une auto-évaluation. Demandez à un groupe de dirigeants de votre organisation de réfléchir individuellement aux questions indiquées ci-dessous. Organisez ensuite un débat entre eux sur le degré de préparation de l'organisation en partant de la liste de questions. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Votre groupe devra s'entendre et décider si l'on doit aller de l'avant ou non avec l'auto-évaluation.

Évaluer le degré de préparation

1. Dans quelle mesure le processus de changement bénéficie-t-il de l'appui de la haute direction ? Le personnel fait-il confiance aux dirigeants de l'organisation pour ce qui est de gérer activement le changement ?
2. Quelqu'un (spécialiste ou cadre) est-il prêt à se faire le champion du processus ? Dans quelle mesure ? Cette personne est-elle à la hauteur de la tâche ?
3. L'organisation a-t-elle besoin de prendre des décisions stratégiques et une auto-évaluation l'aiderait-elle à prendre ces décisions ?
4. L'organisation a-t-elle une vision d'avenir claire ?
5. L'organisation traverse-t-elle des changements majeurs qui pourraient ralentir ou gêner le processus ?
6. L'organisation a-t-elle accès aux ressources nécessaires pour effectuer une auto-évaluation ?
7. À quand remonte le dernier changement organisationnel majeur ? Quel succès a-t-il connu ? A-t-il été une source d'énergie ou d'épuisement pour le personnel ?
8. Les personnes au sein de l'organisation ont-elles les compétences nécessaires pour effectuer une auto-évaluation ?
9. Dans quelle mesure les dirigeants et le personnel appuient-ils l'utilisation faite des données sur l'organisation ? Dans quelle mesure ces données sont-elles disponibles ?
10. Le moment est-il bien choisi pour une initiative de changement ? Y aurait-il un meilleur moment ? Y a-t-il des avantages à long terme à se lancer dans une telle initiative maintenant ?
11. Quelles sont les ramifications bénéfiques, néfastes, neutres ou culturelles du changement ? L'organisation appuie-t-elle les gens qui essayent de nouvelles approches ?

COMBIEN DE TEMPS CELA PRENDRA-T-IL ?

Une auto-évaluation demande du temps et de l'énergie. Elle devrait vous éclairer sur les façons d'améliorer la performance de votre organisation. Il est cependant difficile d'évaluer le temps qu'elle « devrait » prendre car le processus dépend de nombreuses variables : le nombre de questions stratégiques que vous souhaitez explorer, l'ampleur de ces questions, le type de données dont vous avez besoin et leur accessibilité, la disponibilité du personnel qui participera au processus, et le type de rapport que vous comptez présenter.

L'ampleur de la collecte de données dépend en outre de la quantité d'information dont vous avez besoin pour comprendre les points que vous souhaitez étudier ; elle ne sera sans doute pas claire au stade de la planification. Il est possible que, lorsque vous commencerez à rassembler des données, vous vous rendiez compte que vous avez besoin d'information supplémentaire. Plus vous irez en profondeur, plus vous serez amenés à faire des découvertes. Le processus devra être délimité en fonction du temps, des ressources et des nouvelles données disponibles ainsi que de l'importance relative des points examinés.

L'un des éléments les plus critiques pour le champ de l'auto-évaluation est la façon dont votre équipe devra présenter les résultats. Ainsi, il faut beaucoup de temps pour préparer un rapport extrêmement détaillé qui relie chaque résultat à de nombreuses sources de données. Le degré de détail requis dépendra du public à qui s'adresse votre rapport et de ses attentes.

Il vous sera plus facile de décider du type de rapport que vous devez préparer et du niveau de langue qui convient si vous avez une bonne compréhension du public auquel vous vous adressez.

Si l'auto-évaluation doit être utilisée essentiellement au sein de l'organisation, votre rapport peut prendre la forme de notes rapides, d'un résumé des principaux enseignements, ou tout simplement d'une note de service. Par contre, si des intervenants externes doivent être informés des résultats du processus, vous devrez préciser avec eux la façon dont ils souhaitent que l'information leur soit présentée. (Voir la section « Communiquer les résultats », au chapitre 3, p. 47). Souvenez-vous qu'il est possible d'étayer vos résultats au moyen d'un processus moins formel et néanmoins tout aussi professionnel. Ce sera à vous et à votre organisation de déterminer ce que vous voulez et pouvez investir dans ce processus.

Nous avons vu certaines organisations achever leur auto-évaluation en un an ; d'autres, qui se sont concentrées sur des questions spécifiques et pour qui il s'agissait d'un processus à usage interne seulement, avaient terminé en un mois.

Enfin, certaines activités spécialisées de collecte de données peuvent parfois être sous-traitées. Le service de comptabilité de votre organisation pourrait ainsi effectuer une analyse financière et produire les données brutes et les graphiques nécessaires à leur interprétation. D'autres éléments pourraient être sous-traités. Les possibilités sont nombreuses.

AVANT DE COMMENCER

Si votre organisation a décidé d'aller de l'avant et de procéder à une auto-évaluation, il y a un certain nombre de choses à faire avant le diagnostic. À ce stade-ci, vous souhaiterez sans doute :

- connaître les différents utilisateurs des résultats du diagnostic ;
- éclaircir la façon dont ils souhaitent être informés de ces résultats ;
- décider qui devrait prendre la tête de l'auto-évaluation ;
- décider du temps et des ressources qui y seront alloués.

QUI UTILISERA LES RÉSULTATS ?

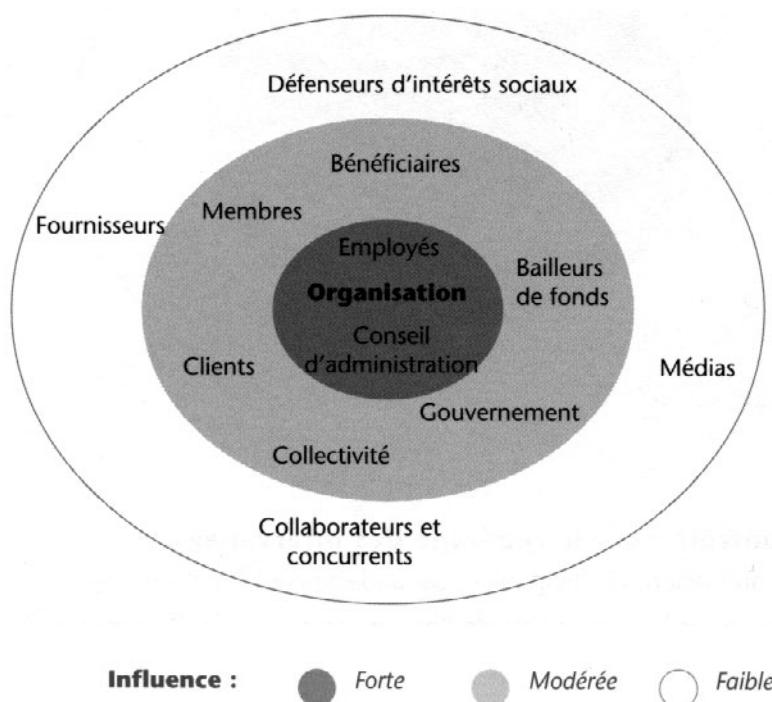
Les délimitations de l'évaluation et le type de résultats escomptés dépendront du public auquel s'adresse l'auto-évaluation. Plus vous identifierez les utilisateurs des résultats tôt, plus il vous sera facile de déterminer leurs besoins. En consultant ces utilisateurs tout au long du processus, vous obtiendrez des données plus riches.

- *Au sein de l'organisation* — Les membres du conseil d'administration et les cadres supérieurs se servent des résultats des évaluations organisationnelles pour appuyer leurs efforts de gestion stratégique ou de changement organisationnel. Les spécialistes et le personnel, pour leur part, peuvent utiliser les résultats pour prendre de meilleures décisions quant à leurs rôles et responsabilités.
- *En dehors de l'organisation* — Les évaluations organisationnelles sont utilisées par les bailleurs de fonds et autres investisseurs pour appuyer les initiatives de changement interne (acquisition de connaissances) et pour mieux comprendre en quoi leurs investissements influent sur l'organisation. De la même façon, les clients et les bénéficiaires peuvent, grâce aux résultats, mieux comprendre leurs rapports avec l'organisation.

Intervenants

On entend par intervenant toute personne qui sera touchée de façon significative par les résultats du processus d'auto-évaluation ou par la performance de l'organisation, ou les deux. Comme indiqué dans le diagramme ci-dessous, pour la plupart des organisations, les intervenants sont très divers et certains sont plus influents que d'autres (soit parce qu'ils sont parties prenantes de l'organisation, soit parce qu'ils financent certaines de ses activités, soit encore pour des raisons politiques). Les enjeux varient et il est important de reconnaître le degré d'influence que chaque intervenant exerce sur votre organisation. Ceci vous guidera lors de la collecte de données et vous permettra de cerner les principales sources de données.

FIGURE 2. INTERVENANTS



CONSULTER L'INSTRUMENT N° 2

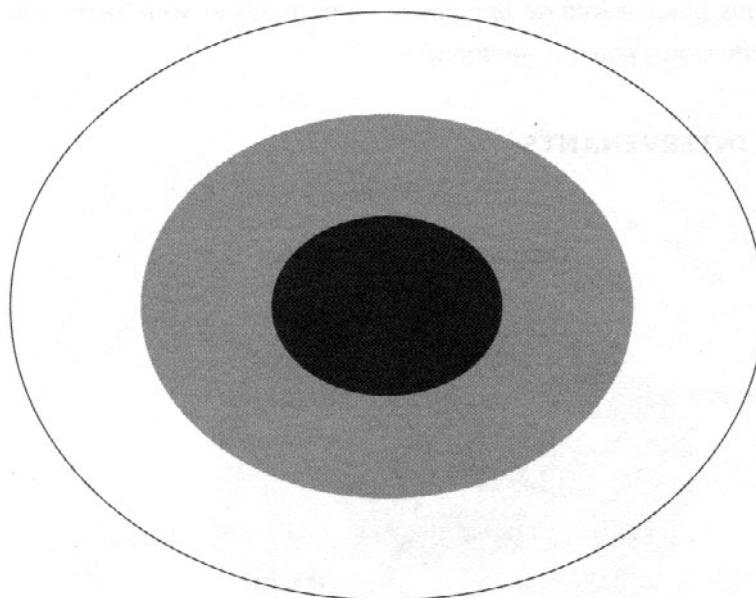
Voir l'« Évaluation des intervenants », à l'annexe 1, p. 98. Il vous sera utile pour répondre à certaines questions capitales concernant les intervenants dans votre organisation : Qui sont-ils ? Que souhaitent-ils savoir ?

EXERCICE N° 3. Repérer les intervenants



Instructions : Relever par ordre d'importance, les différents groupes qui ont une part ou un intérêt dans votre organisation et dans les résultats de l'auto-évaluation. Plus ils sont concernés ou plus ils ont d'influence sur votre organisation, plus vous les placerez près du centre du graphique. Une fois que vous avez terminé (figure 3), cochez la liste de contrôle ci-dessous.

FIGURE 3. QUI SONT LES INTERVENANTS ?



Liste de contrôle pour le repérage des intervenants

- Tous les intervenants principaux et secondaires ont-ils été inclus ?
- Tous les alliés et les opposants de l'organisation ont-ils été recensés ?
- Tous les intervenants qui seront vraisemblablement révélés par l'auto-évaluation ont-ils été repérés ?
- Tous les intérêts des intervenants ont-ils été définis ?
- Les rapports entre les intervenants ont-ils été définis ?
- Les buts de l'auto-évaluation ont-ils été rapprochés des besoins, intérêts et priorités des intervenants ?
- A-t-on réfléchi à la participation des intervenants à l'auto-évaluation ?

QUI DEVRAIT EFFECTUER L'AUTO-ÉVALUATION ?

L'un des éléments du processus de planification consiste à définir les rôles et les responsabilités en ce qui concerne l'auto-évaluation. À ce stade, il est possible de former une équipe d'auto-évaluation qui orientera le processus. Son rôle sera double, à la fois stratégique et opérationnel.

Il sera préférable, dans certains cas, d'avoir deux équipes distinctes ; dans d'autres cas, une seule équipe assumera les deux rôles. Quelle que soit la structure choisie, sélectionnez avec soin les membres de l'équipe en fonction du rôle que remplira chacun d'eux. L'équipe stratégique fournira les grandes lignes et les orientations du processus et veillera à sa qualité globale. L'équipe opérationnelle s'occupera davantage de la collecte, l'analyse et la communication des données. Ces deux rôles nécessitent des compétences fort différentes et plusieurs facteurs devront entrer en ligne de compte lorsque vous sélectionnerez les membres de l'équipe : leur disponibilité, la complexité des questions sur lesquelles porte l'évaluation et la raison d'être et la portée de l'auto-évaluation.

Bien que ce soit parfois les mêmes personnes qui jouent les deux rôles, stratégique et opérationnel, il importe de noter que l'importance de ces responsabilités variera aux différents stades du processus. En outre, les responsabilités stratégiques sont plus « conceptuelles » que les responsabilités opérationnelles qui sont plus « pratiques ».

La taille de l'équipe d'auto-évaluation est également importante. Elle devrait rassembler suffisamment de monde pour que ses membres puissent apporter tout un éventail de points de vue, mais pas trop car cela compliquerait la prise de décisions. On conviendra dès le début de la façon dont les différents types de décisions seront prises et de qui les prendra.

CONSTITUER UNE ÉQUIPE

Une équipe interne d'auto-évaluation

On a vu un directeur exécutif mettre sur pied une équipe d'auto-évaluation constituée de plusieurs jeunes spécialistes dirigés par le chef de la formation. L'équipe était responsable de tous les aspects du processus et relevait du directeur exécutif.

Une équipe rassemblant des membres de l'organisation et des gens de l'extérieur

Dans une autre organisation, le processus était dirigé par deux cadres de très haut niveau. Ils avaient embauché des consultants externes pour s'acquitter de certaines tâches comme la collecte et l'analyse de données sur certains points. L'équipe a ensuite intégré ces rapports externes dans sa synthèse.

Un comité directeur pour orienter le processus

Dans une troisième organisation, la haute direction faisait office de comité directeur responsable des aspects stratégiques de l'auto-évaluation. Plusieurs personnes au sein de l'organisation avaient pour mission de prendre en charge différents aspects du processus.

Créer une équipe

La liste ci-dessous pourra vous aider à sélectionner pour votre équipe des personnes susceptibles de se consacrer au processus et de le mener à bien.

- **Crédibilité** — Ils sont reconnus par les principaux intervenants et par les membres de l'organisation comme ayant la bonne combinaison d'autorité, de responsabilité, de connaissance de l'organisation et d'intuition.
- **Compétence technique** — Ils comprennent l'approche de l'auto-évaluation ; ils peuvent participer à la planification, à la gestion et à l'utilisation de l'auto-évaluation ; ils connaissent bien les programmes et services offerts par l'organisation ; ils comprennent l'organisation et les questions avec lesquelles elle est aux prises ; ils sont capables d'analyser des données.
- **Impartialité** — Ils sont capables de tenir compte des points de vue de différentes personnes.
- **Capacité de communiquer** — Ils sont capables de communiquer les résultats de l'auto-évaluation de façon à ce que ceux-ci soient facilement compris par tous les intéressés.
- **Compétences sur le plan des rapports humains** — Ils savent interagir efficacement avec tous en faisant preuve de sensibilité ; ils peuvent travailler en équipe.
- **Disponibilité** — Ils sont disponibles pour effectuer l'auto-évaluation ; ils y consacreront du temps.

Qui fera quoi ?

L'auto-évaluation est un processus d'introspection. Du fait que les « évaluateurs » sont associés au sujet même de l'évaluation et que leurs intérêts sont en jeu, il y a parfois des points sensibles. Il est donc important de réduire les tensions en définissant clairement, dès le début, les rôles et la façon dont on procédera. Votre organisation doit avoir un processus clair pour se lancer dans une auto-évaluation, gérer le processus, faire face aux imprévus et relever les défis. Par ailleurs, une auto-évaluation ne doit pas être confondue avec une enquête scientifique, mais plutôt être considérée comme une intervention de développement organisationnel qui doit être organisée en fonction des ressources disponibles.

Il importe de savoir animer les débats, pour s'assurer que les différentes voix soient entendues, pour gérer les désaccords et pour créer des occasions de progresser vers un consensus. L'expérience et le savoir des membres de l'équipe enrichissent considérablement le processus d'auto-évaluation. Il faudra veiller, au début, à bien cerner les compétences et les connaissances des membres de votre équipe ainsi que les domaines dans lesquels ils doivent ou souhaitent se perfectionner. Cette information vous aidera à décider de la répartition des tâches au sein de l'équipe.

Quels sont les points forts et les lacunes de votre équipe ?

Certains membres de votre équipe auront une meilleure compréhension de l'organisation, de ses problèmes et de ses défis, d'autres seront à même d'apporter des données comparatives grâce à leur expérience d'autres organisations, d'autres encore seront plus expérimentés en matière d'auto-évaluation. Toutes ces compétences et connaissances seront utiles à l'équipe d'auto-évaluation.

Qui dit auto-évaluation dit processus d'apprentissage pour tous ceux qui participent activement au processus. Il est peu probable que l'équipe que vous avez constituée réunisse toutes les compétences nécessaires ; il faudra décider quelles sont les compétences et les caractéristiques qui sont les plus importantes pour votre équipe, en vous fondant sur la liste suivante.

LISTE DE CONTRÔLE DES COMPÉTENCES ET CONNAISSANCES DE L'ÉQUIPE D'AUTO-ÉVALUATION

Oui Non

- Les compétences et les connaissances de votre équipe en ce qui concerne les techniques d'évaluation sont-elles suffisantes ? (Comment mener une interview, comment établir des priorités, où aller chercher les données, comment analyser les données, etc.)
- Les compétences et les connaissances de votre équipe en ce qui concerne le fonctionnement de l'organisation sont-elles suffisantes ?
- Les compétences et les connaissances de votre équipe en ce qui concerne les besoins des intervenants et le contexte dans lequel fonctionne l'organisation sont-elles suffisantes ?
- Les membres de l'équipe auront-ils suffisamment de temps à consacrer à l'auto-évaluation en plus de leur travail habituel ?
- Les membres de l'équipe ont-ils les compétences requises pour faire office d'animateurs dans le cadre de l'auto-évaluation ?

Y a-t-il d'autres rôles et d'autres responsabilités ?

Tout comme les rôles de l'équipe d'auto-évaluation, les rôles et responsabilités des autres membres de l'organisation doivent être clarifiés. Il se peut, par exemple, que le conseil d'administration doive participer à la collecte de données ou au suivi.

Il faut également envisager les rôles des intervenants externes comme les bailleurs de fonds, qui financent, totalement ou en partie, l'auto-évaluation, et les consultants externes, dont on a demandé l'assistance pour certaines parties du processus.

Plus on aura arrêté les rôles et responsabilités de ces autres protagonistes tôt, plus on pourra commencer rapidement. Pour être efficace, le processus doit non seulement être transparent et axé sur la participation et la liberté d'action mais aussi, et par dessus tout, ce doit être un apprentissage collectif. Il faudra peut-être faire preuve de créativité et faire appel à des ressources locales et externes. C'est souvent un bon moyen de gagner du temps ou de traiter des questions délicates.

RÉGLER LES QUESTIONS DÉLICATES

Mettre à profit l'influence de certains membres de l'équipe

Dans une organisation, le directeur exécutif a intentionnellement joué un rôle minime dans l'auto-évaluation ; son rôle était cependant crucial en ce sens qu'il devait veiller à ce que les intervenants clés fournissent les données dont on avait besoin. Cet homme, très influent et respecté dans sa région, a téléphoné personnellement aux intervenants pour les encourager à répondre au questionnaire envoyé par l'équipe opérationnelle. Il va sans dire que le taux de réponse a augmenté !

Acquérir un point de vue historique

Dans une autre organisation, outre l'équipe opérationnelle et les membres de la direction, un ancien directeur exécutif (le fondateur du centre) participait à l'auto-évaluation. Il a pu apporter un point de vue historique sur bon nombre des questions abordées. Les conseils de ce « sage » ont été précieux.

EXERCICE N° 4. Constituer l'équipe



Instructions : Cet exercice vous aidera à réfléchir aux meilleures combinaisons pour votre équipe. Après avoir réfléchi aux questions ci-dessous, préparez et remplissez un tableau comme celui proposé ici.

1. Qui, parmi les membres de votre organisation, fera partie de l'équipe ?

2. Qu'apporteront-ils à l'équipe ?

3. Quels rôles peut-on envisager pour eux dans ce processus ?

Nom	Compétences particulières	Rôle

QUELLE EST LA MEILLEURE FAÇON DE GÉRER LE PROCESSUS ?

Les membres d'une équipe d'auto-évaluation travaillent ensemble pendant une période assez courte. Il est important qu'ils parlent du processus entre eux et définissent les règles qu'ils suivront dans leur travail.

QUESTIONS À POSER CONCERNANT LA GESTION DU PROCESSUS D'ÉVALUATION

Points	Questions à poser
Discussions approfondies	Comment l'équipe ira-t-elle au delà des questions superficielles dans les discussions, en particulier lorsqu'il s'agit de questions délicates ?
Collaboration plutôt que compétition	Comment l'équipe peut-elle promouvoir un climat dans lequel les gens s'appuient mutuellement au lieu de se court-circuiter ?
Protection de l'anonymat	Comment l'équipe peut-elle s'assurer que toute l'information soit accessible à tous les membres de l'équipe tout en protégeant le caractère confidentiel de cette information ?
Neutralité	Dans quelle mesure les membres de l'équipe devraient-ils se sentir libres d'exprimer leurs sentiments et leurs opinions dans le cadre de leurs responsabilités quant à l'auto-évaluation ?
Utilisation judicieuse des ressources	Comment l'équipe tirera-t-elle le meilleur parti possible de tous ses membres et de toutes leurs ressources ?
Résolution des conflits de façon à ce que tous soient gagnants	Dans quelle mesure l'équipe tentera-t-elle de résoudre les conflits intellectuels et émotionnels ? En fonction de quels critères ?

QUELLES QUESTIONS RISQUENT DE SE POSER LORS DE LA PLANIFICATION PRÉPARATOIRE ?

Le but d'une auto-évaluation est de mettre en lumière les atouts d'une organisation ainsi que ses difficultés ou problèmes qui, jusque là, n'ont pas été cernés ou bien compris et qui n'ont, par conséquent, pas été résolus ou abordés. Lorsque l'on procède à une auto-évaluation, on part du principe que les gens sont prêts à parler ouvertement des faiblesses et à reconnaître et examiner les points forts et les lacunes de l'organisation.

Cependant, la notion d'auto-évaluation n'est pas nécessairement acceptée par tous et il est possible que certaines cultures ou organisations aient du mal à aborder ces questions en groupe. Il arrive que la peur de l'inconnu soit source de tension et même de réticence.

Lors d'auto-évaluations avec diverses organisations, nous avons remarqué que plusieurs préoccupations ou obstacles revenaient régulièrement :

- la peur du changement ;
- la peur de l'utilisation qui serait faite des résultats ;
- la difficulté à s'assurer de la participation et de la contribution de la haute direction ;
- la tendance à remettre à plus tard, souvent à cause d'un manque de clarté quant aux rôles et aux responsabilités ;
- le manque de certaines compétences indispensables ;
- les conflits (difficulté à se comprendre les uns les autres, habitudes de travail divergentes, conflits entre des personnes qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble, conflits quant à la gestion du temps disponible) ;
- des priorités divergentes entre les cycles de projets et le cycle de l'évaluation organisationnelle ;
- le manque de communications qui donne parfois une image inexacte du projet.

S'il n'existe pas de solution simple à ces problèmes, il est néanmoins important d'être conscient de leur importance et de l'incidence qu'ils peuvent avoir sur le processus. L'équipe devra adopter une approche de la gestion des conflits qui convient au caractère de l'organisation. De nombreux problèmes peuvent être évités au moyen de dialogues réguliers et en profitant de toutes les occasions qui se présentent pour inclure les gens dans le processus, que ce soit de façon formelle ou informelle.

RÉSOLUTION DES CONFLITS

Les réticences rencontrées

Un membre de l'équipe d'auto-évaluation d'une organisation avait eu des difficultés, lors d'une auto-évaluation antérieure, avec un consultant externe et, de ce fait, la réticence initiale à l'égard du processus était considérable. Il a fallu que le consultant reconnaisse cette réticence et s'emploie à la faire disparaître avant que l'on puisse aller de l'avant avec l'auto-évaluation.

Des compétences différentes

Un établissement de recherches avait de nombreux chercheurs qui, s'ils étaient compétents dans leur domaine de recherche, l'étaient moins dans le domaine de l'auto-évaluation. Bien que la collecte et l'analyse de données et la communication des résultats des recherches soient importantes dans les deux domaines, il existe des différences majeures, parmi lesquelles le champ d'étude, l'élaboration des instruments et les attentes quant à la fiabilité. Il a fallu qu'un consultant intervienne et fasse la lumière sur ces différences pour que les chercheurs se sentent capables de se charger de la collecte des données et de l'analyse de certains segments de l'auto-évaluation.

Pas assez de temps pour tout faire

Une organisation avait officiellement entrepris une auto-évaluation et tout le monde en avait été informé. Dans la pratique, cependant, les membres du personnel chargés de l'auto-évaluation n'avaient pas suffisamment de temps pour effectuer l'évaluation tout en continuant à s'acquitter de leurs tâches professionnelles habituelles. L'équipe a fini par soumettre le problème à la direction pour qu'elle le résolve.

AVEZ-VOUS OUBLIÉ QUELQUE CHOSE ?

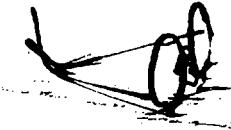
Si vous répondez « non » à une ou plusieurs des questions ci-dessous, revoyez le présent chapitre et passez par les étapes nécessaires pour pouvoir répondre « oui » avant de passer au chapitre suivant et d'aller plus avant dans la planification.

QUESTIONS RÉCAPITULATIVES

Oui Non Questions

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Les raisons pour lesquelles votre organisation procède à une auto-évaluation sont-elles claires pour vous ? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Êtes-vous sûr que votre organisation soit prête à se lancer dans une auto-évaluation ? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Votre organisation est-elle prête à consacrer les ressources humaines et financières qui conviennent au processus ? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Avez-vous une notion claire du public à qui s'adressent les résultats de ce processus ? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Comprenez-vous ses attentes ? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Avez-vous trouvé une équipe bien placée pour effectuer une auto-évaluation ? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Les délimitations de l'évaluation que vous allez entreprendre sont-elles claires dans votre esprit ? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Les ressources dont vous disposez pour ce processus permettent-elles une collecte de données jouissant du degré de crédibilité que vous souhaitez ? |

This page intentionally left blank



C H A P I T R E 2

Planifier une auto-évaluation

Tout projet d'auto-évaluation nécessite une certaine organisation pour faire en sorte que l'équipe se concentre sur les bonnes questions, tire le meilleur parti de ses ressources tout au long du processus et se serve des instruments qui conviennent pour recueillir et analyser l'information.

L'élaboration d'une grille d'auto-évaluation vous facilitera la tâche en ce sens que cela vous permettra :

- d'affiner les points relevés lorsque vous avez déterminé les raisons pour lesquelles une auto-évaluation était nécessaire ;
- de recenser les indicateurs qui vous renseigneront sur les questions et les sous-questions auxquelles vous souhaitez apporter une réponse en ce qui concerne votre organisation ;
- de repérer les sources de données où vous trouverez des réponses à ces questions ;
- de déterminer les méthodologies de collecte de données qui conviennent le mieux aux questions que vous souhaitez aborder, à votre situation et à vos limites.

EXEMPLE DE GRILLE D'AUTO-ÉVALUATION

Points majeurs	Questions clés	Sous-questions	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte de données

Vous trouverez dans les pages suivantes les différentes étapes de l'élaboration d'une grille d'auto-évaluation. Ces étapes reposent sur le cadre de diagnostic des questions organisationnelles qui affectent la performance d'une organisation présentées dans notre ouvrage antérieur, *Évaluation institutionnelle*. Si vous ne connaissez pas le cadre de performance, nous vous recommandons de lire le chapitre IV du présent ouvrage avant d'aller plus loin. Vous y trouverez une liste détaillée des différents domaines de performance que vous devrez peut-être évaluer ainsi que des exemples de questions. Vous pouvez le lire en parallèle avec l'élaboration du cadre.

Au début du processus de planification d'une évaluation, vous pouvez vous attendre à entreprendre certaines des activités suivantes :

- définition de l'unité d'analyse pour l'auto-évaluation ;
- détermination des points à étudier en matière de performance ;
- élaboration d'un plan pour effectuer l'auto-évaluation (y compris les questions clés, les sources d'information et les niveaux d'effort) ;
- choix de méthodologies pour la collecte de l'information et l'élaboration des instruments (y compris les indicateurs, les sources de données et les méthodes de collecte et d'analyse).

QUELLE EST L'UNITÉ D'ANALYSE ?

Les évaluations organisationnelles peuvent se faire à différents niveaux. Votre évaluation peut porter sur l'organisation dans son ensemble, sur un secteur ou sur une unité de travail — il s'agit en fait de diverses unités de l'organisation qui peuvent être évaluées. Il est important de définir votre « unité d'analyse » dès le départ car nombre des décisions que vous prendrez plus tard dépendront de ce choix initial.

QUELS SONT LES PRINCIPAUX POINTS À AMÉLIORER EN MATIÈRE DE PERFORMANCE ?

L'une des premières tâches de votre équipe d'auto-évaluation consistera à découvrir les principales questions auxquelles est confrontée votre organisation — les points que cette dernière doit améliorer si elle souhaite devenir plus performante. Ils serviront à définir les questions stratégiques de l'auto-évaluation.

En règle générale, les principaux points ont trait à l'efficacité (votre organisation est-elle performante pour ce qui est de remplir sa mission ?), l'efficience (utilise-t-elle judicieusement ses ressources pour remplir sa mission ?), la pertinence (dans quelle mesure la mission de votre organisation correspond-elle aux besoins des divers intervenants ?) et la viabilité financière (avez-vous les fonds nécessaires pour assurer la performance de votre organisation à court et à long terme ?).

Il se peut que vous trouviez des points à améliorer dans un ou plusieurs de ces domaines. Les organisations ont souvent tendance à se concentrer sur les questions concernant la recherche et les publications, car celles-ci sont au cœur de leurs activités, elles sont leur raison d'être. Il est cependant important d'envisager la performance dans les quatre domaines.

L'équipe ou le comité d'auto-évaluation doit aussi classer les points à étudier par ordre de priorité afin de décider du degré de détail qui s'impose pour l'analyse de chacun d'entre eux. S'il est important que vous cerniez les questions stratégiques clés au stade de la planification, il ne faut cependant pas perdre de vue le fait que ces questions se préciseront au fur et à mesure que l'auto-évaluation progressera et que l'importance relative des choses changera.

Avant même que des données soient collectées de façon systématique, les gens auront déjà une idée des points sur lesquels votre organisation doit se pencher en ce qui concerne sa performance. Les cadres supérieurs constituent souvent une bonne source d'information. Qui plus est, en leur demandant de relever les points à considérer, vous les amenez à s'approprier le processus. Cela dit, tous les membres de l'organisation auront des commentaires qui pourront s'avérer utiles.

Pour déceler les principaux points, on peut notamment demander à plusieurs personnes bien choisies au sein de l'organisation de réfléchir aux points qui leur importent et d'expliquer pourquoi elles les jugent importants. Voici quelques exemples de points à considérer et les raisons avancées pour expliquer leur importance.

QUESTIONS ET MOTIFS DE PRÉOCCUPATION

Principaux points à considérer en matière de performance	Raisons pour lesquelles ces aspects de notre performance sont préoccupants
Nous acquittons-nous de notre mission de façon satisfaisante ?	Nous sommes à un tournant dans notre histoire et devons prendre certaines décisions stratégiques.
Tirons-nous le meilleur parti possible de nos ressources pour remplir notre mission ?	L'organisation ne remplit plus aussi bien sa mission.
Notre mission, nos programmes et nos services demeurent-ils pertinents pour ceux à qui ils s'adressent et ceux qui les soutiennent ?	Les intervenants (personnel, bailleurs de fonds, conseil d'administration) se disent mécontents de la performance de l'organisation.
Sommes-nous viables financièrement ou devrions-nous chercher d'autres sources de financement ?	

EXERCICE N° 5. Commencer à cerner les points à considérer en matière de performance



Instructions : Nous vous suggérons de photocopier cet exercice pour tous les membres de l'équipe et tous les cadres de votre organisation. Demandez à chacun de remplir la feuille ci-dessous. Vous pourrez ensuite comparer et commenter en groupe les différentes réponses et débattre des priorités jusqu'à ce que le groupe s'entende sur les principaux points à considérer.

Dans la première colonne, vous indiquerez les principaux points à considérer, selon vous, en matière de performance. Dans l'autre, vous donnerez quelques preuves ou les raisons pour lesquelles vous pensez que ces points sont problématiques.

Principaux points à considérer en matière de performance	Ce qui vous donne à penser qu'il y a un problème

QUELLES SONT LES QUESTIONS QUE L'ON DOIT SE POSER ?

Une fois que votre équipe aura déterminé quels sont les principaux points sur lesquels elle doit se pencher sur le plan de la performance, vous devrez formuler les questions clés qui vous guideront dans la collecte des données sur ces points. Il existe plusieurs façons de procéder pour concevoir ces questions. Vous trouverez ci-dessous quelques suggestions qui pourront vous servir de point de départ et que vous pourrez modifier en fonction de vos besoins et de la nature de votre équipe.

Trois sortes de questions

- *Questions descriptives* — Pour obtenir des renseignements descriptifs sur des conditions ou des événements spécifiques. Les réponses décrivent « la situation actuelle ».
- *Questions normatives* — Pour permettre de comparer les résultats obtenus avec le niveau de performance escompté. Les réponses décrivent « la situation idéale ».
- *Questions sur l'incidence* — Pour déterminer si le mode de gestion des programmes peut expliquer les conditions ou les événements constatés. Les réponses décrivent « les causes et les effets ».

Vous formulerez les questions en fonction de l'information dont vous avez besoin pour comprendre les points à étudier.

QUESTIONS TYPES CONCERNANT L'UTILISATION EFFICIENTE DES RESSOURCES

Point à étudier	Questions possibles	Type de question
Utilisation judicieuse des ressources	Comment les fonds ont-ils été affectés cette année ? Est-ce que les fonds ont été affectés conformément aux procédures budgétaires réglementaires ? Le budget prévu répondait-il aux besoins de l'organisation ?	Question descriptive Question normative Question sur l'incidence

Classement des questions par ordre de priorité

Une fois que l'équipe sera satisfaite des questions préparées, il faudra les classer par ordre de priorité en fonction des facteurs suivants :

- *Niveau de ressources* — Les ressources humaines et le temps que vous avez à consacrer au processus d'auto-évaluation. Plus l'organisation dispose de ressources importantes, plus l'évaluation pourra être exhaustive et approfondie. Éliminez les questions auxquelles vous n'avez pas les moyens de répondre.
- *Objet de l'auto-évaluation* — Les questions devraient être classées par ordre de priorité en fonction de la raison d'être de l'évaluation. Éliminez les questions auxquelles vous n'avez pas besoin de répondre.
- *Intérêts des intervenants* — Certaines questions seront vraisemblablement plus importantes pour certains groupes d'intervenants que pour d'autres. Vos questions ne devront pas privilégier les intérêts d'un groupe d'intervenants particulier.

QUELS SONT LES INDICATEURS ?

À ce stade de l'élaboration de la grille d'auto-évaluation, l'équipe devra décider du type de réponses dont elle a besoin pour chacune des questions qu'elle a préparées pour l'évaluation — en d'autres termes, quels types de renseignements l'équipe jugera-t-elle satisfaisants ? C'est le moment d'élaborer les indicateurs.

Un indicateur est un instrument de mesure qui vous permet de préciser et de mesurer un concept. Les indicateurs rendent les concepts plus tangibles, vous donnent quelque chose à mesurer et vous permettent de mesurer à divers moments dans le temps. Ils peuvent en outre vous aider à préciser ce que vous souhaitez vraiment savoir. Ainsi, nous posons souvent des questions sur la taille d'une organisation. La taille est un concept organisationnel important mais aussi assez ambigu. Quel est un bon indicateur de la taille ?

- le nombre d'employés ?
- le nombre de clients servis ?
- le revenu brut ?
- tous les éléments ci-dessus ?

Le fait même de débattre des indicateurs et de les élaborer aide souvent les membres de l'équipe à s'entendre sur ce que l'on mesure et pourquoi.

On se sert d'indicateurs dans des domaines très variés, comme la planification, le suivi et l'évaluation ainsi que dans de nombreux domaines fonctionnels tels que les finances, la programmation, l'infrastructure, pour n'en citer que quelques-uns. Les indicateurs nous aident à décrire la performance d'une organisation, sa capacité, son contexte et la motivation qui sous-tend sa performance.

Les indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. La différence est parfois subtile et il arrive qu'on les réunisse. En règle générale, les indicateurs quantitatifs sont des représentations numériques d'un concept (le nombre d'articles, revus par un comité de lecture, écrits dans le cadre d'un projet, par exemple). Les indicateurs qualitatifs, pour leur part, sont moins tangibles. Il s'agit souvent de la perception qu'une personne a d'une situation. Il n'est pas facile de les quantifier (descriptions des façons dont les recherches ont été utiles à certains, par exemple).

On peut aussi avoir des indicateurs directs ou indirects. Un indicateur direct mesure un concept — ainsi, si vous voulez savoir la taille du personnel, vous comptez combien il y a d'employés. Les indicateurs indirects, eux, mesurent quelque chose qui résulte d'un concept.

UN INDICATEUR INDIRECT MAIS BIEN ADAPTÉ

Des chercheurs étudiaient l'accès à de l'eau saine dans une région rurale en Afrique. Ils sont arrivés à la conclusion que l'indicateur le plus fiable de l'accès des villageois à de l'eau saine était l'assiduité des filles du village à l'école !

En effet, dans cette région, c'étaient les fillettes que les familles envoyait chercher de l'eau. S'il fallait aller loin du village pour trouver de l'eau saine, les fillettes n'avaient pas le temps d'aller à l'école. Par conséquent, plus il y avait de filles à l'école, plus il était probable que les villageois avaient facilement accès à de l'eau saine.

Enfin, on distingue les indicateurs généraux des indicateurs spécifiques. Certains fonctionnent dans n'importe quelle situation et n'importe quand (la taille du personnel, par exemple), d'autres ont besoin d'être adaptés au contexte particulier (comme on l'a vu dans l'exemple sur la « taille » ci-dessus). Même dans un contexte donné, il se peut qu'un indicateur soit transitoire, voire saisonnier.

LES INDICATEURS ÉVOLUENT AVEC L'ORGANISATION

Dans une organisation, la directrice exécutive a fait un lien intéressant entre l'âge de l'organisation et le degré de sophistication de ses indicateurs :

« Quand nous avons commencé, a-t-elle fait observé, tout ce qui comptait pour nous était de rester à flot et notre principal indicateur était le fait d'avoir assez d'argent pour offrir nos programmes. Au bout de quelques années, notre clientèle s'est élargie et nous avons commencé à nous préoccuper de ce que les clients pensaient de nos services (nous avons introduit un sondage sur la satisfaction des clients). Ce n'est que depuis quelques années que nous nous soucions de ce que cela coûte de nous occuper de chaque client et de l'augmentation ou de la réduction du financement apporté par chacun des bailleurs de fonds. »

Mise en garde au sujet des indicateurs

Ce n'est que lorsque vous aurez acquis une notion claire de ce que vous essayez de mesurer que vous pourrez déceler correctement les indicateurs. Ceux-ci ne devraient pas constituer un point de départ. Ils comportent en outre d'autres risques.

Premièrement, les indicateurs reflètent souvent les valeurs des personnes qui les définissent. Le simple fait de mesurer un concept peut lui conférer une importance nouvelle et même changer les activités de l'organisation, pour le meilleur ou pour le pire. Si, par exemple, un centre de recherches ou une université évalue les chercheurs ou les professeurs en fonction du nombre d'expériences qu'ils font ou du nombre d'articles qu'ils écrivent, on pourrait considérer que c'est là une façon d'encourager la quantité plutôt que la qualité de la recherche. De la même façon, si un organisme de financement décide que la pertinence d'un organisme de services sociaux particulier sera mesurée en fonction du nombre de patients traités, ceci risque d'entraîner un réduction du temps passé avec chacun des patients.

Deuxièmement, il est parfois difficile d'élaborer de bons indicateurs pour mesurer la dynamique complexe qui existe au sein des organisations — il arrive souvent que les indicateurs soient trop simplistes et aient besoin d'être combinés. La plupart des organisations élaborent une série d'indicateurs soigneusement choisis et les modifient au fur et à mesure qu'elles analysent les résultats.

Enfin, les indicateurs semblent parfois indiquer un paradoxe ou une contradiction au sein de l'organisation. Ils envoient des signaux contradictoires à propos d'un même concept. La diversification des sources de financement,

par exemple, peut être perçue à la fois comme un indicateur positif et comme un indicateur négatif. D'un côté, c'est un signe que l'organisation est viable financièrement et n'est pas excessivement dépendante d'un seul bailleur de fonds. D'un autre côté, le fait d'avoir plusieurs bailleurs de fonds (chacun avec son propre cadre d'évaluation, ses propres indicateurs et ses propres attentes quant aux résultats) peut entraîner une vision fragmentée des programmes et des exigences d'évaluation, et il peut de ce fait être plus difficile de veiller à la cohérence des programmes.

Dans toutes les organisations avec lesquelles nous avons travaillé, la recherche des indicateurs a été la partie la plus difficile du processus. Parfois, c'était parce qu'il y avait une pléthora d'indicateurs et qu'il était difficile de déterminer lesquels étaient véritablement significatifs. Dans le cas présenté ci-dessous, il y avait une raison autrement plus intéressante.

LES INDICATEURS PEUVENT VOUS ENTRAÎNER DANS DES DIRECTIONS DIFFÉRENTES

Un centre régional avait reçu des fonds pour la création d'un centre de documentation (bibliothèque) qui devait desservir toute la région. Les indicateurs que l'on devait utiliser pour mesurer sa performance faisaient l'objet de débats animés. Certains voulaient mesurer les intrants, comme le nombre de nouveaux livres achetés et le nombre de nouveaux ordinateurs installés. D'autres, compte tenu de la mission du centre, qui était de promouvoir la coopération régionale et de soutenir l'administration locale, souhaitaient des indicateurs plus axés sur les résultats, comme l'augmentation du nombre d'utilisateurs de différents pays. Vous comprendrez sans peine que le choix d'indicateurs allait engendrer des évaluations fort différentes de la performance !

La direction a réfléchi à nouveau à la mission de l'organisation et a décidé que l'utilisation du centre par des gens d'autres pays était un meilleur indicateur de la performance de l'organisation. Cependant, étant donné que cet indicateur mesurait une variable sur laquelle le centre n'avait aucune emprise, il a été difficile de convaincre tout le monde.

EXERCICE N° 6. Élaborer des indicateurs



Instructions : Cet exercice aidera votre équipe à débattre des indicateurs et à les élaborer. Pour mieux comprendre comment différentes personnes voient une même question, il peut être utile de demander aux gens d'élaborer individuellement des indicateurs et de partager leurs idées avec le reste de l'équipe.

Choisir l'un des points à considérer en matière de performance que vous avez relevés dans l'exercice n° 5, p. 25. Élaborez entre trois et cinq indicateurs qui devraient être utilisés.

Avez-vous déjà utilisé ces indicateurs ?

Votre organisation est-elle en mesure de se procurer les renseignements nécessaires pour utiliser ces indicateurs ? Sinon, quelles mesures faudrait-il prendre pour pouvoir collecter cette information — et serait-ce possible ?

QUELLES SONT LES MEILLEURES SOURCES DE DONNÉES ?

Il existe en gros deux sources de données : les documents et les gens. Il peut s'agir de documents internes (états financiers, rapports annuels, politiques de ressources humaines, documents de planification de programme, plans stratégiques, matériel publicitaire, rapports d'évaluations, par exemple). On peut aussi trouver des données dans des documents externes : politiques nationales, lois, documentation médiatique, rapports de bailleurs de fonds, etc. L'important est de veiller à examiner les documents qui sont pertinents pour les questions stratégiques à l'étude.

Il est aussi possible d'obtenir des données en consultant des gens, individuellement ou en groupes, directement (conversations) ou indirectement

(questionnaires). La question est toujours de savoir à qui parler. L'idéal est de rencontrer le plus grand nombre possible de gens qui peuvent vous fournir des renseignements fiables mais le manque de temps, le contexte politique, le peu de disponibilité des gens et l'éloignement géographique limitent souvent la quantité de gens auxquels vous avez accès. Le choix des meilleures sources d'information s'apparente au repérage des principaux intervenants.

Lorsque le moment viendra de prendre une décision, retournez à l'exercice 3 du chapitre 1, où vous avez repéré les principaux intervenants. Pour faire une évaluation organisationnelle, vous aurez sans aucun doute besoin d'obtenir certains renseignements de la haute direction. Il se peut en outre que vous décidiez de recueillir de l'information auprès du personnel ou des autres personnes au sein de l'organisation (spécialistes, personnel de soutien, membres du conseil, bénévoles). Pour certaines questions stratégiques, il sera aussi bon de consulter des gens de l'extérieur comme des bénéficiaires, des membres ou des bailleurs de fonds.

Il est possible que vous ayez à faire certains compromis lorsque vous associerez des sources de données aux points à étudier. Dans votre quête des meilleures sources de données, vous devrez également vous interroger sur ce qu'il est possible, réaliste et acceptable de faire.

QUELLES MÉTHODES UTILISERA-T-ON POUR COLLECTER LES DONNÉES ?

On peut recourir à différentes approches pour recueillir des données : enquêtes, interviews, examens de documents ou groupes de discussion. Pour utiliser ces méthodes de collecte des données, votre équipe d'auto-évaluation devra mettre au point les instruments qui conviennent.

VUE D'ENSEMBLE DES MÉTHODES DE COLLECTE DES DONNÉES

Enquête par questionnaire

- Préparation d'une liste de questions sur papier ou en version électronique
- Distribution à des personnes choisies à l'avance
- Réponse aux questions et renvoi du questionnaire rempli

Interview directe

- Interaction personnelle
- Questions posées par l'interviewer, généralement en suivant un guide ou des instructions détaillées
- Réponses enregistrées par l'interviewer

Interview téléphonique

- Comme une interview directe mais par téléphone
- Réponses enregistrées par l'interviewer

Techniques de groupe (entretien collectif, atelier dirigé, groupe de discussion)

- Discussion de groupe sur une question ou un sujet choisi à l'avance
- Groupe de gens ayant certaines caractéristiques communes
- Débat mené par un animateur ou un modérateur
- Réponses généralement enregistrées par un assistant du modérateur
- Peut se faire en personne ou par téléconférence lorsqu'on a accès à cette technologie

Examen de documents

- Recension de la documentation sur papier ou en version électronique (documents, rapports, revues) qui contient des renseignements sur les questions à l'étude
- Examen des documents et repérage de l'information pertinente
- Gestion de l'information obtenue dans les documents consultés

QUELLE MÉTHODE UTILISER ?

Utilisez un questionnaire envoyé par courrier ordinaire ou par télécopieur quand :

- La population visée est importante (p. ex. plus de 200 personnes)
- Vous avez besoin d'une somme importante de données catégoriques
- Vous souhaitez ou il vous faut des données quantitatives et des analyses statistiques
- Vous voulez examiner les réponses de sous-groupes désignés, hommes/femmes par ex.
- La population visée est très dispersée géographiquement
- Vous voulez éclaircir les objectifs de votre équipe en la faisant participer à un exercice d'élaboration de questionnaire
- Vous avez accès à des gens qui peuvent traiter et analyser correctement ce type de données

Utilisez un questionnaire par courriel ou sur un site Web quand toutes les conditions ci-dessus sont réunies et quand :

- Vous avez le logiciel et les compétences nécessaires pour utiliser cette méthode
- Vos répondants ont les moyens technologiques de recevoir, lire et vous renvoyer le questionnaire
- Le temps est une considération importante
- Vous voulez offrir la possibilité de taper de longues réponses aux questions
- Vous voulez limiter les coûts de production et de distribution

Utilisez des interviews directes quand :

- Vous avez besoin d'incorporer le point de vue de protagonistes clés (interviews de personnes clés)
- La population visée est restreinte (p. ex. moins de 50 personnes)
- Vous avez besoin d'une information approfondie, plutôt qu'exhaustive
- Vous avez des raisons de penser que les gens ne renverront pas un questionnaire

Utilisez des interviews téléphoniques quand :

- La population visée est dispersée géographiquement et qu'il est possible de faire des interviews téléphoniques

Utilisez une interview par téléconférence quand :

- La population visée est dispersée géographiquement
- L'équipement de téléconférence est en place

Utilisez des techniques de groupe quand :

- Vous avez besoin de longues descriptions pour comprendre les besoins des clients
- Vous estimatez qu'une synergie de groupe est essentielle pour mettre à jour les sentiments sous-jacents
- Vous avez accès à un animateur qualifié et à une personne qui peut prendre des notes
- Vous voulez découvrir ce que souhaitent les intervenants en observant le groupe (glace sans tain ou vidéo)

Utilisez des examens de documents quand :

- Des documents pertinents existent et sont disponibles
- Vous avez besoin d'un point de vue historique sur la question
- Vous connaissez mal l'histoire de l'organisation
- Vous avez besoin de données précises sur certains aspects de l'organisation

Avant de choisir une méthode et de préparer des instruments, cependant, il faut réfléchir aux points suivants :

- le type de renseignements que vous recherchez (sont-ils facilement disponibles ? Sont-ils confidentiels ?)
- les ressources dont vous disposez pour collecter les données (disposez-vous de temps, d'argent et de personnes qualifiées pour élaborer ces instruments ?)
- les valeurs et les attitudes, tant au sein de votre organisation qu'à l'extérieur, à l'égard des méthodes de collecte de données (De quel niveau de crédibilité extérieure a-t-on besoin ? Dans quelle mesure les résultats doivent-ils être appuyés par des données rigoureuses ?).

UNE SURPRISE VOUS ATTEND PEUT-ÊTRE

Dans une organisation, le personnel de soutien et d'entretien n'avait jamais été invité à participer à quelque aspect que ce soit de la vie de l'organisation.

Nous avons fait une expérience dans le cadre du processus d'auto-évaluation et avons décidé de recueillir ses opinions au moyen de groupes de discussion, car certains d'entre eux ne savaient ni lire ni écrire. Nous avons formé une personne sur place pour qu'elle puisse animer le groupe de discussion dans la langue locale.

Comme c'était là une idée absolument nouvelle pour cette organisation, nous avions prévenu l'animateur qu'il devrait inviter entre 20 et 25 personnes s'il voulait avoir un groupe de 10-12 personnes. Nous l'avions aussi averti que la discussion ne durerait peut-être pas l'heure et demie prévue.

Eh bien ... les 25 personnes sont venues et la discussion a duré deux heures !

« Jamais, a dit un concierge qui participait au groupe de discussion, personne ne m'a demandé quoi que ce soit sur cette organisation bien que je travaille ici depuis le début et que j'ai sans doute la meilleure mémoire de l'organisation de tous ! »

SACHEZ À QUI VOUS AVEZ AFFAIRE !

Nous aidions un institut qui faisait une auto-évaluation et nous ne disposions que de très peu de temps. Comme nous étions deux animateurs et n'avions qu'un après-midi pour rencontrer 16 spécialistes employés par l'organisation, nous avons décidé d'organiser deux groupes de discussion avec eux.

Ce que nous n'avions pas compris, c'est que la culture de ce centre n'était pas propice à des échanges en groupes et que les questions à l'étude étaient perçues comme extrêmement confidentielles.

Un membre du personnel est venu nous voir à l'heure du déjeuner et nous a demandé si, pendant les deux heures dont nous disposions, chacun de nous ne pourrait pas plutôt mener huit interviews individuelles de 15 minutes chacune, car les spécialistes ne s'exprimaient pas dans une discussion de groupe. Bien qu'elles aient été courtes, ces interviews individuelles nous ont fourni des données précieuses pour l'évaluation.

ATOUTS ET INCONVÉNIENTS DES MÉTHODES LES PLUS COURANTES

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
QUESTIONNAIRES ENVOYÉS PAR COURRIER ORDINAIRE OU PAR TÉLÉCOPIEUR	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Très efficaces pour les collectes de données de routine avec un grand nombre de répondants ■ Convient bien à l'analyse quantitative et à l'utilisation de statistiques descriptives et déductives fortement significatives ■ Permettent de recueillir les commentaires et les points de vue individuels des gens dans leurs propres termes ■ Permettent d'utiliser un grand nombre de questions ■ Économiques et rapides ■ Dans beaucoup de régions du globe, les gens ont l'habitude de ce type de collecte de données 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nécessitent beaucoup de planification et d'essais préliminaires des instruments ■ Risque d'usure des répondants qui pourraient ne pas répondre à « encore un autre questionnaire » ■ Ne permettent pas aux répondants de beaucoup approfondir leurs réponses ■ Le taux de réponse est généralement faible ■ Risque que les questions soient mal comprises — résultant en des réponses faussées ■ La formulation exacte nécessite une bonne compréhension de la culture et du contexte des répondants
QUESTIONNAIRES ÉLECTRONIQUES*	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Rapides à envoyer et on sait immédiatement quelles adresses sont inexactes ■ Rapides et faciles à remplir et à renvoyer pour les répondants ■ Très économiques si vous avez les moyens technologiques ■ Possibilité de contrôler la présentation des questionnaires sur une page Web au moyen d'un logiciel (mais non pour les questionnaires par courriel) et pas nécessaire d'entrer les données ■ Rapidité et simplicité des activités de suivi et de l'envoi de mots de remerciement ■ Souvent, notification par un collègue du répondant qui lit son courriel que celui-ci est absent, ce qui vous permet de savoir pourquoi il n'a pas répondu 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nécessitent que les gens aient accès à un ordinateur, au courriel et/ou à Internet et sachent s'en servir ■ Impossible de contrôler l'apparence des questionnaires par courriel ■ Contrôle peu fréquent des messages reçus par courriel dans le cas de certains répondants ■ Les questionnaires par courriel exigent plus de travail de la part du répondant ■ Technologie intimidante pour certaines personnes qui préfèrent qu'on leur envoie le questionnaire par courrier ordinaire ou par télécopieur ■ Les questionnaires électroniques étant nouveaux, risque de double emploi pour envoyer certains questionnaires par courriel et d'autres par courrier ordinaire ou par télécopieur ■ Nécessité d'avoir l'aide de quelqu'un qui sait comment préparer un questionnaire électronique
EXPOSÉS	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Favorisent le débat ■ Permettent au présentateur d'orienter la discussion sur certains points 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pas toujours la meilleure façon d'utiliser le temps dont dispose l'équipe ■ Pas toujours centrés sur les questions clés ■ Manque de temps pour approfondir les questions

* Cette méthode de collecte de données comporte les mêmes avantages et inconvénients que les questionnaires envoyés par courrier ordinaire ou par télécopieur (voir ci-dessous).

ATOUTS ET INCONVÉNIENTS DES MÉTHODES LES PLUS COURANTES (suite)

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
INTERVIEW DIRECTE	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Indique la valeur accordée au client individuel ■ Permet une analyse en profondeur et la recherche de détails en fonction de chaque répondant ■ Peu de répondants refusent d'être interviewés, ce qui permet d'obtenir un taux de réponse de 100 % et une bonne validité pour l'échantillon interviewé 	<ul style="list-style-type: none"> ■ La dimension personnelle peut inciter à dire des choses pour plaire à l'interviewer ■ Les questions doivent être planifiées avec soin lorsqu'on a recours à plusieurs interviewers ; exige également une formation ■ La validité dépend du talent des interviewers ■ Logistique complexe pour organiser des interviews efficaces ■ Exige beaucoup de temps de la part de chacun, coûte cher ■ Souvent difficile à analyser pour obtenir des indications bien définies
INTERVIEW TÉLÉPHONIQUE	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Offre bon nombre des avantages de l'interview directe à bien moindre coût ■ Le téléphone permet un codage rapide des réponses, sur papier ou sur ordinateur ■ Le protocole et les réponses peuvent être conçus pour ordinateur 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Certains des répondants la jugent envahissante ■ Il arrive souvent que l'interviewer ne puisse garder bien longtemps l'attention du répondant
TECHNIQUES DE GROUPE	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Se servent de la synergie de groupe pour stimuler la mémoire et faire ressortir la diversité des points de vue ■ Apportent des points de vue qualitatifs riches ■ Permettent parfois de faire ressortir des attitudes sous-jacentes ■ Permettent de consulter un grand nombre de gens en peu de temps 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nécessitent une planification détaillée des questions et de l'organisation ■ Nécessitent un animateur de groupe qualifié ■ Ne se prêtent pas aisément à la quantification ■ Risque que les participants ne se sentent pas à l'aise pour parler ouvertement
EXAMENS DE DOCUMENTS	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Économiques ■ Constituent une bonne source d'information pour les renseignements généraux ■ Discrets ■ Peuvent faire ressortir certains points que les autres méthodes ne pourraient pas mettre en lumière 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Information parfois non pertinente, désorganisée, non disponible ou périmée ■ Pourraient être faussés du fait que certains documents survivent mieux que d'autres ■ Nécessitent parfois de gros efforts de recherche ■ Aucune garantie de la fiabilité des statistiques
OBSERVATIONS	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Permettent de voir soi-même ce qui se passe ■ Permettent de comparer ce que les gens disent et ce qu'ils font ■ Technique très fine si l'on a un observateur compétent ■ Se font dans un cadre naturel 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Risque que les situations soient artificielles ■ Échantillon d'événements observés parfois mal choisi ■ Coûts élevés (temps et de personnel) ■ Traduisent parfois les préjugés de l'observateur

EXERCICE N° 7. Sélectionner des méthodologies



Instructions : Cet exercice aidera votre équipe d'auto-évaluation à réfléchir aux méthodes de collecte de données qui conviennent le mieux et sont le mieux adaptées à vos besoins.

Votre équipe a préparé sa grille d'auto-évaluation : elle a relevé les points à considérer, préparé les questions principales et élaboré les indicateurs. L'étape suivante consiste à déterminer, pour chacun des indicateurs, la meilleure source de données et la méthodologie qui sera utilisée pour rassembler ces données.

Voici un exemple : En ce qui concerne l'efficacité d'un institut de recherche, l'équipe d'auto-évaluation a élaboré la question suivante : « Dans quelle mesure l'institut produit-il des recherches de bonne qualité ? » L'un des indicateurs choisis était le nombre d'articles consacrés à ses recherches publiés chaque année par l'institut dans des revues scientifiques. La grille se présentait comme suit :

Indicateur	Source de données	Méthodologie
Nombre d'articles consacrés aux recherches	Curriculum vitae (CV) des chercheurs de l'institut	Analyse de l'information fournie par les CV du personnel

Compte tenu des indicateurs que vous avez élaborés à l'exercice 6 et des autres ressources à votre disposition, quelles sources d'information et quelles méthodologies utiliseriez-vous pour recueillir les données ?

Indicateur	Source de données	Méthodologie



CONSULTER LES ANNEXES 2 ET 3

Se reporter à l'annexe 2, p. 105, où l'on trouvera des conseils sur la façon de concevoir des questionnaires, mener des interviews, etc. Voir aussi le questionnaire pour le personnel (exemple n° 1) et le questionnaire pour les bailleurs de fonds (exemple n° 2), à l'annexe 3, p. 127 et 132.

EXERCICE N° 8. Remplir la grille d'auto-évaluation



Instructions : Maintenant que vous avez revu toute la grille, étape par étape, vous êtes prêts à y inscrire les données pour votre organisation.

Préparez une grille comme celle ci-dessous. Remplissez-la en vous servant de l'information que vous avez déjà recueillie grâce aux exercices 5 à 7. Il est plus facile de remplir toutes les colonnes pour chacun des points, c'est-à-dire de formuler les questions, élaborer les indicateurs, et repérer les sources d'information et les méthodes pour un même point avant de passer aux points suivants.

Points principaux	Questions clés	Sous-questions	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte de données
Efficacité	Dans quelle mesure l'organisation remplit-elle sa mission ?	Dans quelle mesure l'organisation produit-elle des recherches de bonne qualité (l'un des aspects de sa mission) ?	Nombre d'articles publiés dans des revues	CV du personnel	Questionnaire ou analyse de l'information fournie par les CV

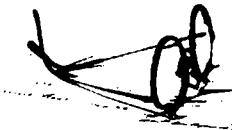
AVEZ-VOUS OUBLIÉ QUELQUE CHOSE ?

Si vous répondez non à l'une ou à plusieurs des questions suivantes, revoyez le chapitre 2 et passez par les étapes de planification nécessaires pour pouvoir répondre « oui » avant de passer au chapitre III et à l'auto-évaluation elle-même.

QUESTIONS RÉCAPITULATIVES

OUI NON

- Avez-vous cerné les points à considérer en ce qui concerne la performance de votre organisation ?
- Avez-vous cerné les causes probables de ces problèmes de performance (facteurs associés au contexte externe, à la motivation, à la capacité) ?
- Avez-vous cerné quelques indicateurs qui vous renseigneront sur les points qui vous intéressent ?
- Avez-vous cerné les sources de données les plus importantes ?
- Sont-elles accessibles ?
- L'approche que vous avez choisie pour recueillir les données convient-elle compte tenu du temps dont vous disposerez ? Des compétences de votre équipe ? De la culture de votre organisation ?
- Avez-vous des gens qui seront capables d'analyser les données ?



C H A P I T R E 3

Effectuer une auto-évaluation

.....

PLANIFIER LA COLLECTE DES DONNÉES

La collecte de données sera plus facile et plus fructueuse si le processus est élaboré avec soin. Une planification rigoureuse vous permettra de voir les faiblesses de votre approche et d'utiliser judicieusement les ressources dont vous disposez pour la collecte de données. Prenez garde cependant de ne pas trop planifier car cela diminuerait la flexibilité de votre équipe — une flexibilité qui est essentielle à la réussite de l'auto-évaluation. Deux instruments fort utiles pour organiser la collecte de données sont la répartition du travail et l'analyse des journées-personnes. Ces instruments sont en fait fréquemment utilisés pour organiser l'ensemble d'un projet (une auto-évaluation, par exemple) et non seulement la collecte des données, mais le moment est bien choisi pour présenter ces concepts.



CONSULTER LES INSTRUMENTS N° 5 et 6

Voir la « Répartition du travail » (instrument n° 5) et l'« Analyse des journées-personnes » (instrument n° 6) à l'annexe 1, p. 102 et 104.

Pour la répartition du travail, on devrait prévoir une ligne pour chaque groupe d'activités ou de tâches (lot de travaux) d'une taille facile à gérer et

dont une personne peut se charger. Ainsi, votre auto-évaluation pourra comprendre une enquête par questionnaire qui devra être conçue, distribuée, codée et analysée. Ces tâches peuvent être réparties en différents lots de travaux ou regroupées, si cela vous semble préférable. L'important est de spécifier, pour chaque lot de travaux, un résultat, un délai d'exécution et une personne responsable. Une fois ce travail accompli pour chacune des tâches de la collecte de données, vous pouvez déterminer le niveau d'effort de chaque membre de l'équipe pour chacune des tâches, comme illustré dans l'exemple d'analyse des journées-personnes (instrument n° 6, à l'annexe 1, p. 104).

On notera qu'il est fréquent, dans le cas d'une planification de ce type, que les gens se plaignent du manque de temps pour faire tout ce que l'équipe aimerait faire. Ce problème peut être surmonté en réfléchissant aux ressources disponibles et à la meilleure utilisation qui peut en être faite. Les données peuvent être collectées de nombreuses façons différentes et toutes les méthodes ont des avantages et des inconvénients. Profitez des choix à faire pour parler de ce dont vous avez vraiment besoin et des autres façons dont on peut comprendre l'organisation. Il vaut mieux être sélectif lors de la collecte de données et faire un bon travail plutôt qu'essayer de tout faire et de bâcler le travail.

Lorsque vous planifierez la collecte de données, répartissez les tâches en fonction des points forts des membres de l'équipe. Certaines personnes savent interviewer, d'autres sont compétentes dans le domaine des questionnaires et des enquêtes. Assurez-vous que les responsabilités et les tâches sont bien réparties. Souvenez-vous que l'évaluation aura plus d'impact si les participants s'approprient les processus qui conduiront aux résultats.

RECUEILLIR LES DONNÉES

À ce stade-ci, votre équipe sera prête à se lancer dans la collecte des données à proprement parler. Du fait qu'ils travaillent au sein de l'organisation, les membres de l'équipe auront déjà une somme considérable d'information, d'impressions et d'opinions. Ces connaissances sont utiles pour élaborer les questions et les instruments mais elles ne constituent pas des données systématiques.

Le processus de collecte des données devrait offrir une occasion de repartir à zéro — d'effacer toute les impressions, dont certaines risquent d'être erronées. L'un des plus gros problèmes rencontrés lors des auto-évaluations

est en effet la tendance des gens à fonder leurs conclusions sur leurs convictions antérieures. L'un des atouts du processus, ce sont les découvertes que fait une organisation quand elle s'étudie sérieusement. Tous les membres de l'organisation auront plus foi en ce processus s'il est clair que les conclusions sont fondées sur les données qu'ils ont fournies.

Un certain nombre de mesures doivent être prises pour assurer la validité des données de l'auto-évaluation :

- Dans les processus de collecte de données les plus solides, il est clair que, une fois que la collecte de données commence officiellement, tout le monde a les mêmes chances d'être entendu.
- Les instruments de collecte de données doivent être élaborés dans les moindres détails et faire l'objet d'un consensus afin que l'on puisse recueillir de façon uniforme les opinions de tous les répondants.
- Les personnes qui dirigent les interviews et les groupes de discussion doivent faire le nécessaire pour ne rien tenir pour acquis. Chaque réponse devrait être étudiée ou même remise en question, pour s'assurer qu'elle n'a pas été involontairement déformée par la personne qui a recueilli l'information.

On veillera à recueillir les données de telle façon qu'elles puissent être utilisées par les autres membres de l'équipe. On résumera les interviews, on analysera les données recueillies dans le cadre de groupes de discussions, on fera un inventaire des données trouvées dans les documents, et ainsi de suite, afin que les autres membres de l'équipe puissent lire et comprendre le matériel. Comme ils devraient tous participer au processus d'analyse, il faudra fournir à chacun les éléments de base dont il aura besoin pour ce faire.

Le processus de collecte de données est un processus typiquement humain qui déborde toujours les catégories bien claires du plan que nous avons préparé. Il est rare qu'il suive un ordre séquentiel déterminé. Il doit être assez flexible pour pouvoir s'accommoder aux emplois du temps et aux obligations des répondants. Il est possible que certains d'entre eux soient en voyage lorsque le questionnaire arrive ou ne puissent participer à un groupe de discussion à l'heure et à l'endroit prévus. D'autres encore ne souhaiteront pas être interviewés par un collègue, un supérieur ou un subalterne.

Que faire dans de telles situations ? Soyez flexibles et ayez un chef d'équipe capable de repérer ces problèmes et de les résoudre. Comme il s'agit d'un processus organique et non d'une expérience de physique ou de chimie, vous

n'avez pas besoin que toutes les conditions soient strictement contrôlées. Essayez d'inclure tout le monde d'une façon qui leur convienne. N'oubliez pas qu'il est rare d'avoir un ensemble de données complet et parfait.

ANALYSER VOS DONNÉES

Il n'est pas toujours ais茅 de tirer des enseignements de vos donn茅es. Vous vous apercevrez peut-猫tre que vous avez recueilli une somme d'information consid猫rable mais que vous avez du mal 脿 vous en servir. Un certain nombre de d茅cisions s'imposent, et ce d猫s le stade initial de l'茅laboration de votre 芒valuation, afin de simplifier la collecte et l'utilisation des donn茅es. Souvenez-vous que vous n'avez pas besoin de recueillir absolument tous les renseignements possibles pour comprendre ce qui se passe ; vous devez d茅cider ce qui est important ; il faut en outre vous assurer que vos sources de donn茅es soient vari茅es ainsi que vos donn茅es elles-m锚mes ; enfin, vous devez conserver vos questions d'origine, car elles vous serviront de base pour classer vos donn茅es.

BESOIN DE DONN茅ES ET ACCÈS AUX SOURCES DE DONN茅ES

Tout au long du processus d'auto-茅valuation, r茅flechissez aux donn茅es dont vous avez besoin et 脿 l'acc『essibilit茅 de ces sources de donn茅es :

Accès 脿 un spectre de personnes satisfaisant :

- Administrateurs
- Clients/intervenants/repr茅sentants de l'institution
- Chercheurs/enseignants/personnel de soutien
- Fonctionnaires du gouvernement

Accès aux documents cl茅s :

- Guide/calendrier/prospectus de l'organisation
- 茅nonc茅 de mission
- Rapport annuel/茅tats financiers
- Descriptions de programmes

Occasions d'observer des installations et des activit茅s cl茅s :

- B猫timents/terrains
- Laboratoires
- Sites de projets ou de programmes
- Cours

Occasions d'observer les rapports entre les gens :

- Nature des r茅unions, qui est pr茅sент, qui pr茅side
- Processus d'enseignement et d'apprentissage
- Nature des relations avec les clients de l'institution
- Fa莽on dont la recherche est men茅e, paradigme dominant

Sources de données et triangulation

Pour pouvoir bien comprendre l'importance des données que vous recueillez, il est essentiel que vous sachiez clairement d'où elles viennent. Ainsi si vous ne collectez des données qu'auprès d'un seul groupe de gens (haute gestion ou employés exécutants, par exemple), il faudra en tenir compte dans votre analyse. Les données refléteront seulement le point de vue de ce groupe et vous n'aurez aucun moyen de savoir si elles reflètent l'opinion générale. L'idéal serait que vous recueilliez des données auprès de plus d'un groupe et que vous collectiez différents types de données. Si vous recueillez des opinions mais ne les comparez pas avec les données financières de l'organisation ou les résultats des projets, par exemple, vous risquez d'omettre des renseignements très importants. Lorsque vous collectez des données provenant de différentes sources, cela vous permet de trianguler vos données. Vous pouvez ainsi réduire les divergences entre les données et confirmer certains résultats provenant de plus d'une source. Le fait d'avoir des renseignements qui proviennent de plusieurs sources vous permet d'élaborer des interprétations beaucoup plus solides.

Tri des données

Enfin, avant d'essayer de trier les données que vous avez recueillies, reprenez les points précédemment relevés et préparez un cadre pour trier les données en fonction de ces points. Ceci est important car les questions que vous avez posées peuvent vous fournir des données pour plus d'un point. De plus, il est facile de perdre de vue l'objet de la collecte de données face à une montagne d'information à utiliser.

Le processus de collecte des données produit parfois des résultats inattendus, voire surprenants. Que fait-on, par exemple, des données qui ne correspondent à aucune des questions ni à aucun des points de la grille ? Le premier critère à considérer est sans doute l'importance de l'information. S'il vous semble manifeste que c'est là un point majeur ou un point qui a été soulevé par plusieurs sources différentes, il peut être bon d'ajouter une question ou une sous-question à votre grille. Par contre, si l'information est relativement secondaire, ou si c'est l'impression d'une seule personne, il sera sans doute préférable de la laisser de côté.

Voici trois points à ne pas perdre de vue en triant les données :

- Cherchez des tendances dans vos données. Cherchez des renseignements qui corroborent ou appuient d'autres données, cherchez des tendances et

cherchez des renseignements qui contredisent d'autres données. Des tendances peuvent être repérées pour une question ou une catégorie particulières ou pour plusieurs d'entre elles.

- Attribuez des codes à vos données afin de pouvoir les examiner plus tard en vérifiant de quelle source elles proviennent. Il est possible que vous n'ayez pas besoin de remonter jusqu'aux données, mais il est préférable de leur attribuer des codes, car il faut beaucoup de temps pour s'y retrouver dans des données non codées. Assurez-vous que les codes demeurent confidentiels pour préserver l'anonymat des personnes interviewées, mais faites en sorte que ces codes vous soient utiles. Vous pouvez par exemple donner les codes C1, C2, etc. aux cadres G1, G2, etc., aux intervenants du gouvernement, ou tout autre code qui vous aide à vous souvenir d'où vient l'information.
- Pondérez vos données en tenant compte du nombre de personnes interviewées qui vous ont donné la même réponse, de la confirmation éventuelle de l'information par différents groupes d'intérêts, et de la confirmation ou du démenti des renseignements par des sources extérieures. Évaluez la fiabilité des données et l'importance relative de l'information pour la question à laquelle vous essayez de répondre — vous découvrirez que certaines données sont plus importantes que d'autres et méritent qu'on leur accorde plus de poids.

Sur quoi se fonder

Il est important de tenir compte du fait que les mêmes données peuvent être interprétées de multiples façons dès le début du processus. Les trois méthodes les plus fréquemment utilisées pour se faire une opinion sur des données sont les suivantes :

- *La comparaison* : On compare les données actuelles sur l'organisation avec des données antérieures, avec les normes admises dans le secteur concerné ou avec des pratiques qui se sont avérées efficaces ailleurs.
- *L'opinion d'experts* : On entend par experts des gens qui comprennent bien l'organisation, des praticiens du développement organisationnel ou des personnes compétentes dans le secteur concerné.
- *Les critères de référence* : Cette méthode consiste à comparer les données sur l'organisation avec des critères pré-établis (des indices objectivement vérifiables).



CONSULTER L'ANNEXE 2

Voir l'annexe 2, p. 105, pour des conseils sur l'analyse des données provenant de groupes, d'interviews, et de questionnaires.

COMMUNIQUER LES RÉSULTATS

Les communications seront primordiales tout au long de l'auto-évaluation et une fois que le processus aura été mené à bien. Vous vous y prendrez différemment selon les personnes qui ont besoin d'avoir l'information de l'auto-diagnostic et selon la façon dont elles souhaitent que cette information leur soit présentée. Vous devriez donc décider avec vos différents publics-cibles, dès le début du processus, de la façon dont chacun d'eux recevra l'information sur l'auto-évaluation, pendant et après le processus. La grille ci-dessous vous aidera à vous organiser sur ce point.

COMMUNICATION DES RÉSULTATS PENDANT ET APRÈS LE PROCESSUS D'AUTO-ÉVALUATION

Personnes à qui s'adresse le processus	Ce qu'elles ont besoin de savoir	Comment je les tiendrai au courant tout au long du processus	Comment je les informerai du processus une fois celui-ci mené à bien
Exemple : personnel, conseil d'administration, bailleurs de fonds, etc.		Exemple : exposés lors des réunions du personnel, notes de service, rapports d'étapes, sommaires, exposés oraux.	Exemple : rapport final écrit, bilan oral, vidéo, exposition, etc.

Communiquer pendant le processus

Des procédures spéciales devraient être mises au point pour veiller à ce que tous les participants à la collecte de données soient tenus au courant et aient l'occasion d'être entendus. On pourra par exemple prévoir :

- des réunions périodiques de sous-groupes à des dates fixées à l'avance (équipe d'enquête, équipe d'interview, etc.) pour examiner les progrès, cerner les problèmes et mettre au point d'autres approches ;
- des mécanismes de communication spécifiques au cours de la collecte de données (télécopieur, courriel, conférences téléphoniques) ;

- des réunions périodiques de l'ensemble de l'équipe d'auto-évaluation pour informer tous les membres des progrès accomplis à ce jour ;
- du temps mis de côté lors des réunions officielles pour informer les autres intéressés des progrès accomplis ;
- une réunion finale de l'équipe pour faire un bilan.

Communiquer une fois le processus terminé

À ce stade, il est probable que votre équipe entreprendra certaines des activités suivantes :

- organisation de séances d'information sur le mécanisme et les résultats du diagnostic ;
- distribution d'une note de service sur les résultats du diagnostic ;
- rédaction d'un rapport, comme convenu.

L'information peut être véhiculée de maintes façons plus ou moins traditionnelles ou créatives. L'équipe devrait être prête à aller plus loin que le diagnostic et garder à l'esprit les points sur lesquels il est raisonnable de s'attendre à ce que des mesures soient prises.

Quelques « trucs » pour communiquer les résultats

- Sachez à qui vous avez affaire : Pour communiquer les résultats de l'évaluation, vous devez bien connaître la personne ou le groupe à qui vous vous adressez.
- Créez un climat propice : Un climat de confiance mutuelle est essentiel. Faites le nécessaire pour qu'il n'y ait pas de perdants, pour que tout le monde soit gagnant.
- Ne perdez pas de vue votre objectif : L'équipe devrait se fixer des objectifs pour la séance. Quels sont les messages les plus importants à faire passer ? Quels sont les messages moins importants ?
- Prévoyez plusieurs types de rétroaction : Donnez la possibilité aux gens de vous remettre leurs commentaires par écrit ou de le faire oralement pendant la séance.
- Planifiez soigneusement votre séance : Réfléchissez à l'introduction, au corps et à la conclusion de votre séance d'information. Vous pouvez par exemple choisir de commencer par des commentaires d'ordre général, présenter ensuite les résultats détaillés et finir par une période de questions.

- Faites preuve de créativité : Vous voulez que les gens se souviennent des résultats que vous leur présentez. Essayez de trouver d'autres façons de leur conter ce qui s'est passé pendant l'évaluation et n'hésitez pas à ajouter un élément de surprise si vous pensez que cela facilitera l'apprentissage. Les gens se souviennent souvent mieux des exposés oraux, des vidéos et des expositions qui les marquent davantage que des rapports écrits.

Rédiger un bon rapport

Si vous avez convenu de préparer un rapport écrit sur l'auto-évaluation pour un ou plusieurs groupes d'intéressés, assurez-vous que votre rapport soit clair et réponde aux besoins de ses destinataires. Personne n'aime rédiger ou lire des rapports interminables ou compliqués. Un bon rapport d'évaluation :

- décrit l'objet de l'évaluation et rappelle le cadre de référence ;
- répond aux questions posées dans le cadre de référence ;
- décrit la méthodologie utilisée pour recueillir et analyser les données ;
- indique les limites de l'évaluation et sa méthodologie ;
- précise la fiabilité et la validité des données utilisées ;
- inclut les données principales, analysées comme il convient, sur lesquelles reposent les conclusions ;
- décrit les échantillons obtenus par des méthodes d'échantillonnage rigoureuses et indique le nombre d'éléments ciblés et disponibles ;
- comporte un sommaire qui présente, dans les grandes lignes, l'objet, la méthodologie, les questions principales et les résultats de l'auto-évaluation.

QUELLES QUESTIONS RISQUENT DE SE POSER À CE STADE ?

Il est difficile de prévoir ce qui va se passer lors d'une auto-évaluation et il semble, si l'on en croit notre expérience, que chaque cas soit unique. Certains thèmes, cependant, semblent revenir plus fréquemment que d'autres et nous en avons dressé une liste pour que vous sachiez que votre cas n'a rien d'extraordinaire :

- mise en doute ou rejet des données recueillies auprès de la direction ou d'autres membres de l'organisation ;

ÉTABLISSEMENT DU RAPPORT D'AUTO-ÉVALUATION

Laissez votre institution présenter les résultats comme bon lui semble pour que le message soit entendu

Nous avons fait des expériences en procédant à des auto-évaluations dans plusieurs pays d'une même région du monde. Bien qu'il y ait eu des similarités d'ordre général entre les cultures de cette région, les chercheurs avaient reçu une formation influencée par différentes traditions.

Dans l'un des instituts de recherche, les chercheurs avaient été formés conformément à la tradition anglo-saxonne, alors que dans l'autre leur formation reflétait la tradition française.

Si les deux analyses étaient comparables quant à leur profondeur, il y avait des différences très marquées entre les méthodes choisies par les chercheurs pour présenter leurs conclusions. Ceux qui avaient reçu une formation d'inspiration anglo-saxonne étaient beaucoup plus directs, voire brusques que leurs homologues formés dans la tradition française qui préféraient présenter le processus, leurs résultats et leurs recommandations de façon plus contextuelle.

Présenter les constatations

Dans une organisation, nous avons suggéré une façon très concise de présenter les résultats : un bref énoncé de chacune des conclusions suivi d'un paragraphe présentant les données à l'appui.

L'équipe d'auto-évaluation était contre cette méthode de présentation et a suggéré que les résultats soient présentés sous forme de paragraphes plus étayés afin que le lecteur ne se sente pas agressé. L'approche communément utilisée dans cette région pour la rétroaction était moins directe que la pratique nord-américaine et le style du rapport devait refléter cette différence culturelle.

Il existe de multiples façons de véhiculer un message

L'équipe d'auto-évaluation d'une organisation était chargée de préparer des rapports sur l'auto-évaluation pour divers groupes et devait utiliser des méthodes différentes pour communiquer avec chacun de ces groupes.

- Pour l'un des bailleurs de fonds, elle a préparé un rapport très complet.
- Pour le personnel international, elle a présenté les conclusions clés dans le cadre d'une réunion du personnel d'une heure.
- Pour le conseil d'administration, elle a préparé une version abrégée du rapport et y a ajouté une section intitulée « Mesures à prendre par le Conseil d'administration ».
- Comme le vingtième anniversaire du centre approchait, elle a inclus les points saillants du rapport dans le profil de la société présenté aux bailleurs de fonds possibles pour les inciter à apporter leur soutien financier à l'organisation.

Tenez-vous au courant !

Dans un centre de recherches, le lancement du processus d'auto-évaluation a été annoncé à l'une des réunions hebdomadaires du personnel. Tous les membres du personnel ont pu poser des questions sur l'objet d'un tel exercice, les résultats escomptés et les raisons pour lesquelles on procérait à une auto-évaluation. À partir de ce moment-là, à intervalles réguliers tout au long du processus, le personnel a reçu un bref rapport d'étape sur l'auto-évaluation. Des séances d'information privées étaient organisées chaque semaine pour le directeur exécutif.

- peu de rapports entre les questions posées et les ressources et données disponibles ;
- difficulté à analyser les questions principales pertinentes ;
- manque de clarté des réponses aux questions principales ;
- manque de données pour répondre à une question ;
- validité et fiabilité incertaines des données ;
- difficulté à s'assurer qu'aucune question ne reste sans réponse ;
- obtention de données contradictoires ;
- difficulté à rendre compte de certaines données confidentielles ;
- manque de profondeur de l'information ;
- désaccord quant à la signification des données et des conclusions ;
- difficulté à déterminer le niveau d'effort de chaque personne à chacun des stades de l'évaluation : collecte, analyse et communication des données ;
- tendance à évaluer la performance individuelle au lieu de celle de l'organisation ;
- fautes manifestes.

REFUS D'ADMETTRE LES DONNÉES

Dans une organisation, nous avons éprouvé quelques difficultés car certaines personnes refusaient d'admettre les données. Lors d'interviews individuelles, des spécialistes parmi le personnel ont exprimé des opinions prêtant à controverse sur la façon dont l'organisation était gérée. Ils maintenaient que le centre de recherches était en passe de devenir une société de conseils et qu'il faisait passer la demande externe avant son mandat qui était d'effectuer des recherches destinées à permettre au gouvernement local de prendre des décisions éclairées.

Lorsque nous avons présenté un résumé de ces données à la direction, elle a refusé d'admettre que l'équipe d'auto-évaluation avait obtenu ces données du personnel. On nous a répondu que le personnel que nous avions interviewé (8 des 111 spécialistes employés par l'organisation) n'était pas au courant de ces faits. La direction nous a dit qu'elle nous fournirait des données exactes dans les 24 heures mais elle ne l'a pas fait.

Note de l'auteur : Il n'est pas toujours possible de trouver une réponse. Chaque auto-évaluation est un cas particulier.

COMMENT LES RÉSULTATS SERONT-ILS UTILISÉS ?

L'auto-évaluation n'est pas une fin en soi, c'est un processus de diagnostic et de réflexion qui devrait amener à prendre des mesures concrètes. Malheureusement, certaines organisations n'atteignent jamais le stade de l'action. Elles s'arrêtent une fois le diagnostic effectué et n'appliquent pas ce qu'elles ont appris dans la pratique. Si vous devez utiliser les résultats de votre auto-évaluation pour améliorer votre organisation, assurez-vous que les résultats ne soient pas relégués au fond d'un placard ou ignorés.

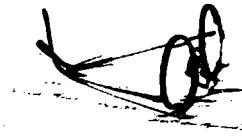
Raisons pour lesquelles les résultats sont parfois ignorés

Il y a au moins quatre raisons. Si certaines sont indépendantes de votre volonté, d'autres peuvent être évitées au moyen d'une planification soignée et de bonnes communications.

- absence d'appropriation du processus d'auto-évaluation par les personnes concernées, et ce dès le début ;
- diagnostic mal conçu d'un point de vue stratégique. Il répond aux mauvaises questions et s'adresse au mauvais public ;
- changement radical du contexte de l'organisation, de telle sorte que les résultats de l'évaluation ne sont plus pertinents ;
- désintérêt des dirigeants pour les résultats, soit qu'ils sont passés à autre chose, soit qu'ils n'ont pas les ressources ou la motivation suffisantes pour prendre les mesures dictées par les conclusions de l'évaluation, soit encore qu'ils ne sont pas d'accord avec ces conclusions.

ET APRÈS ?

Au terme d'une auto-évaluation, une organisation a poursuivi le processus en organisant un exercice de planification stratégique sur trois jours au cours duquel les données de l'auto-évaluation ont servi de point de départ pour concevoir des stratégies. Une autre organisation, à partir de son rapport d'auto-évaluation, a préparé une séance d'information spéciale pour son conseil d'administration dans le cadre de l'assemblée annuelle. Divers changements internes ont empêché une troisième organisation de mener l'exercice à terme. Il y a eu très peu de suivi et l'ébauche de rapport risque d'être reléguée aux oubliettes.



C H A P I T R E 4

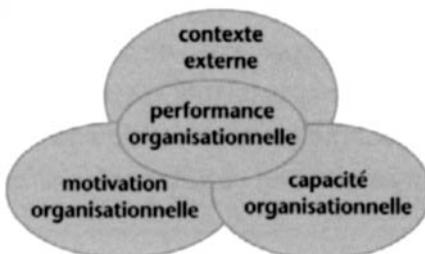
Faire un diagnostic quant à la performance de votre organisation

.....

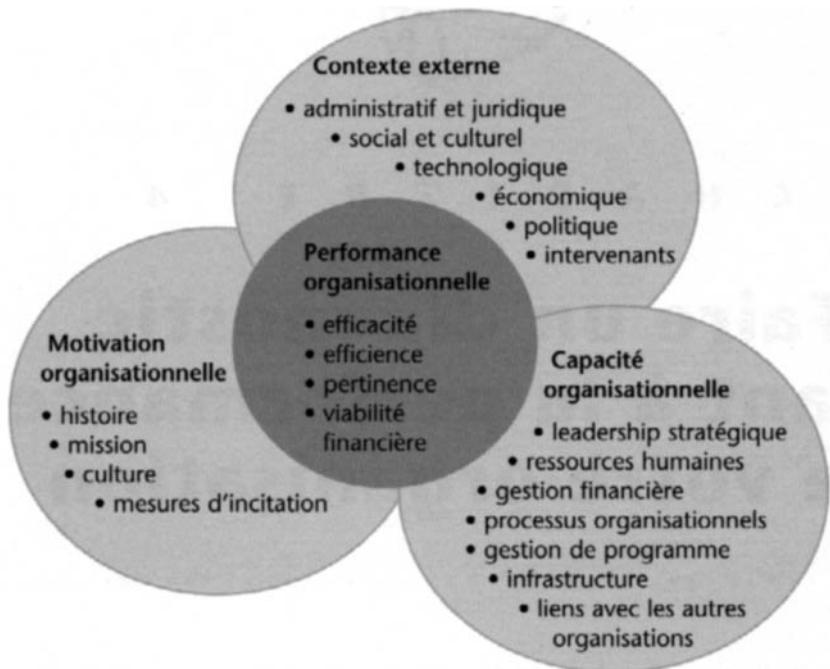
Il est plus facile de définir les grands axes d'un processus d'auto-évaluation une fois que l'on a cerné les principaux points à étudier. Les pages suivantes vous aideront à préparer des questions plus approfondies et détaillées. Une section a été consacrée à chacun des éléments du modèle de performance. Vous pouvez prendre les sections suivantes dans l'ordre qui vous convient et vous concentrer sur les domaines que vous souhaitez explorez.

UN CADRE POUR AUTO-ÉVALUER LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Le CRDI et Universalia ont mis au point un cadre pour aider les organisations à évaluer leur performance. Cette approche vous aidera à éclaircir des points importants et orientera votre collecte de données. Elle vous aidera en outre à prendre des décisions quant à l'amélioration de la performance de votre organisation. Le cadre englobe quatre domaines :



PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE



La performance de votre organisation se manifeste dans les activités entreprises pour accomplir sa mission. Les résultats et leur effets en sont les aspects les plus aisément observables.

Les conceptions de la « performance » varient considérablement. Chaque groupe d'intérêt, chaque intervenant aura son idée propre de ce qui compte. Ainsi, pour les administrateurs, votre performance pourra être définie par la somme d'argent que vous apportez à votre organisation sous forme de subventions, alors que, pour un bailleur de fonds, la performance sera peut-être fonction de l'incidence bénéfique que votre organisation a sur un groupe cible.

Quelle que soit leur façon de définir la performance, très peu des organisations que nous connaissons disposent de données aisément accessibles sur leur performance. Mais il n'est pas difficile de produire cette information ou d'élaborer des mécanismes pour recueillir des données sur la performance.

La collecte de données est souvent un processus mécanique et technique. Il est autrement plus difficile de parvenir à un consensus quant aux mérites de tels ou tels indicateurs ou données relatifs à la performance. Il est encore plus malaisé de juger de la quantité ou de la qualité acceptables pour chacun des indicateurs. Les questions qu'il faut se poser sont : « Comment l'organisation

conçoit-elle une organisation performante ? » et « I.e fait que votre organisation soit performante l'aide-t-elle à s'acquitter de sa mission ? » Cette dernière question est particulièrement importante pour les organisations qui ont un large éventail d'intervenants.

Lorsque l'on s'efforce de parvenir à un diagnostic sur une organisation et sur sa performance, le nombre et le choix des indicateurs sont critiques. Les « organisations sages » essayent de déterminer entre 10 et 15 indicateurs de performance clés qu'elles étudient régulièrement pour voir où elles en sont. Une autre série de variables, faisant elles-aussi l'objet d'un suivi régulier, fait office de baromètre et les aide à comprendre leur performance. Celles-ci peuvent comprendre le moral des employés, l'actualité de l'information financière, des indicateurs économiques, l'absentéisme, le nombre de nouveaux bailleurs de fonds, etc.

VOUS AVEZ PEUT-ÊTRE DÉJÀ VOS INDICATEURS

Bien que nous ayons souvent travaillé avec des organisations qui n'avaient jamais réfléchi à « leurs indicateurs », nous nous sommes rendu compte qu'il existait, pour chaque organisation, une série d'indicateurs qui lui sont propres et lui conviennent. Votre organisation doit dresser sa propre liste. L'importance relative de vos indicateurs variera. Il se peut en outre que vous remarquiez des changements dans les indicateurs en fonction de l'évolution des questions de performance et de l'organisation elle-même.

Efficacité

L'efficacité de votre organisation se définit par la mesure dans laquelle elle remplit sa mission et atteint ses buts. Bien qu'elle soit facile à définir, cependant, l'efficacité est une question complexe. La difficulté tient à ce que la mission et les buts de nombreuses organisations sont énoncés dans de multiples documents. Qu'elle apparaisse dans les statuts de l'organisation, dans ses documents stratégiques, ou ailleurs, il est essentiel que la « raison d'être » de l'organisation soit clairement définie.

UNE QUESTION D'ÉQUILIBRE

L'un des instituts de recherches avec lesquels nous avons travaillé était aux prises avec un dilemme bien connu de nombreuses organisations subventionnées. Des bailleurs de fonds de l'extérieur avaient offert de subventionner l'institut pour des études d'impact sur l'environnement. Bien que fort intéressants et lucratifs, ces projets ne s'inscrivaient pas dans la mission première de l'institut qui était de promouvoir les sciences économiques et sociales. Par ailleurs, il aurait fallu que l'institut embauche un spécialiste des questions environnementales pour pouvoir entreprendre ces projets. Si l'institut acceptait ces projets, les résultats de ses recherches ne seraient pas vraiment utilisés par le gouvernement national, mais l'institut y gagnerait des revenus supplémentaires apportés par des bailleurs de fonds de l'extérieur.

Le dilemme pour cette organisation était de comprendre le compromis entre assurer la viabilité financière de l'organisation et veiller à ce qu'elle remplisse sa mission.

EFFICACITÉ : POINTS À CONSIDÉRER

Quelle est l'efficacité de votre organisation en ce qui concerne ses efforts pour s'acquitter de sa mission ?

- Les statuts, les énoncés de mission et les autres documents expliquent la raison d'être de l'organisation.
- Le personnel connaît et accepte la mission de l'organisation.
- La mission est opérationnalisée par les buts, les objectifs, et les activités des programmes.
- Des indicateurs quantitatifs et qualitatifs sont utilisés pour saisir l'essence de la mission.
- Un système est en place pour évaluer l'efficacité.
- L'efficacité de l'organisation fait l'objet d'un suivi interne.
- L'organisation se sert de la rétroaction pour s'améliorer.

QUELQUES INDICATEURS D'EFFICACITÉ

- Nombre de clients servis
- Qualité des services ou des produits
- Changements en matière d'égalité
- Changements dans le contexte
- Changements dans la qualité de la vie
- Accessibilité et utilisation des services
- Production et utilisation de connaissances
- Arrangements basés sur la collaboration
- Demandes de conseils techniques ou en matière de politiques de la part des intervenants
- Reproduction des programmes de l'organisation par les intervenants
- Indicateurs de croissance en fonction de l'envergure des programmes et services, des clients, et du financement

Efficience

Une organisation doit être en mesure non seulement de fournir des services exceptionnels, mais aussi de pouvoir les offrir dans le cadre d'une structure de coûts appropriée. De plus en plus, on tend à juger de la performance d'une organisation en fonction de son efficience (coût unitaire des services, rendement annuel par personne, valeur moyenne des subventions par personne). Quelle que soit la taille globale de l'unité, on considère qu'une organisation est performante lorsqu'il y a un bon rapport entre la qualité et la quantité, d'une part, et le prix, d'autre part.

EFFICIENCE : POINTS À CONSIDÉRER

Dans quelle mesure votre organisation est-elle capable d'utiliser ses ressources humaines, financières et matérielles de façon efficiente ?

- Les capacités du personnel sont pleinement utilisées.
- Les installations matérielles sont utilisées au maximum (bâtiments, équipement, etc.).
- Les ressources financières sont utilisées au mieux.
- Le rapport qualité/prix du système administratif en place est satisfaisant.
- Des systèmes administratifs de bonne qualité sont en place pour favoriser l'efficience (finances, ressources humaines, programmes, stratégie, etc.).
- La performance de l'organisation est comparée avec des points de référence.

QUELQUES INDICATEURS D'EFFICIENCE

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">■ Coût par programme■ Coût par client servi■ Coûts-avantages des programmes■ Rendement par employé■ Absentéisme et roulement du personnel | <ul style="list-style-type: none">• Taux d'achèvement des programmes• Frais généraux par rapport au coût des programmes• Fréquence des défaillances du système• Ponctualité dans la prestation des services |
|---|--|

Pertinence

Dans n'importe quelle société, les organisations mettent un certain temps à évoluer et à se développer. Tôt ou tard, cependant, elles doivent se développer en renforçant leurs atouts. Des crises internes et externes surviennent et aucune organisation n'est à l'abri, qu'il s'agisse de se faire dépasser, de perdre sa raison d'être ou d'être contrainte de fermer. Pour survivre, votre organisation doit réussir à s'adapter à l'évolution du milieu et au niveau des compétences requises. Elle doit s'assurer que sa mission, ses buts, ses programmes et ses activités cadrent avec ce que souhaitent ses principaux intervenants et ses commettants.

PERTINENCE : POINTS À CONSIDÉRER

Votre organisation a-t-elle gardé toute sa pertinence au fil du temps ?

- Les programmes sont régulièrement revus pour tenir compte de l'évolution du contexte et des capacités.
- La mission fait l'objet d'une remise en question continue.
- Les besoins des intervenants sont évalués régulièrement.
- L'organisation examine régulièrement son contexte pour pouvoir adapter sa stratégie.
- L'organisation suit de près sa réputation.
- L'organisation crée de nouvelles technologies ou s'y adapte.
- L'organisation encourage les innovations.
- L'organisation analyse régulièrement les rôles de chacun.

QUELQUES INDICATEURS DE PERTINENCE

- Satisfaction des intervenants
- Nombre de nouveaux programmes et services
- Changements d'attitude de la part des partenaires
- Changements de rôle
- Changements eu égard aux bailleurs de fonds (qualité et quantité)
- Evolution de la réputation chez les organisations homologues
- Evolution de la réputation chez les principaux intervenants
- Acceptation des programmes et services par les intervenants
- Ressources affectées au perfectionnement professionnel
- Nombre d'anciens et de nouveaux bailleurs de fonds (risque que le financement soit interrompu, obtention de subventions)
- Changements quant à l'adaptabilité et à l'approche novatrice (changements adaptés aux besoins, méthodes)
- Changement des services et des programmes lié à l'évolution des systèmes-clients

A-T-ON TROUVÉ UN ÉQUILIBRE ENTRE LES DEMANDES DES DIFFÉRENTS INTERVENANTS ?

Un organisme de services sociaux devait trouver une façon de satisfaire à la fois aux demandes de ses bénéficiaires et à celles de ses bailleurs de fonds.

- *Les bénéficiaires* : Le public demandant à ce que davantage de soins à domicile soient offerts aux personnes âgées, l'organisme avait envie d'affecter plus de ressources à ce type de services.
- *Les bailleurs de fonds* : L'un d'entre eux souhaitait que l'organisme augmente ses efforts de promotion et de défense du travail bénévole au sein de la collectivité et au delà.

Le conseil d'administration et la direction devaient répondre à deux séries de demandes qui provenaient de deux intervenants clés, mais qui n'allaien pas forcément dans le même sens.

Viabilité financière

Pour survivre, votre organisation doit s'assurer que les entrées de ressources financières excèdent ses décaissements. Notre expérience nous a enseigné que certaines conditions sont signes de la viabilité financière d'une organisation, parmi lesquelles : la multiplicité des sources de financement, des mouvements de trésorerie positifs et un surplus financier.

VIABILITÉ FINANCIÈRE : POINTS À CONSIDÉRER

Votre organisation est-elle financièrement viable ?

- L'organisation reçoit un appui continu et soutenu de ses sources de financement actuelles.
- L'organisation reçoit constamment l'appui financier de nouvelles sources de financement.
- Les revenus de l'organisation sont constamment supérieurs aux dépenses.
- L'actif excède le passif.
- L'organisation met de côté un surplus d'argent suffisant pour les périodes difficiles.
- L'organisation suit ses finances de près.
- L'organisation suit son actif ainsi que la dépréciation.
- L'organisation ne dépend pas d'une seule source de financement.

QUELQUES INDICATEURS DE VIABILITÉ FINANCIÈRE

- Évolution du fonds d'exploitation au cours des trois dernières années
- Proportion de l'ensemble des revenus fournie par le principal bailleur de fonds
- Proportion de la trésorerie qui consiste en recettes différées
- Rapport entre le montant actuel de l'actif et le montant actuel du passif
- Rapport entre le montant total de l'actif et le montant total du passif
- Indicateurs de croissance en fonction du nombre de bailleurs de fonds, de la quantité de ressources mobilisées, de l'actif et des revenus
- Degré de diversification des sources de financement
- Partenaires embauchés régulièrement pour offrir des services

EXERCICE N° 9. Analyser les questions de performance

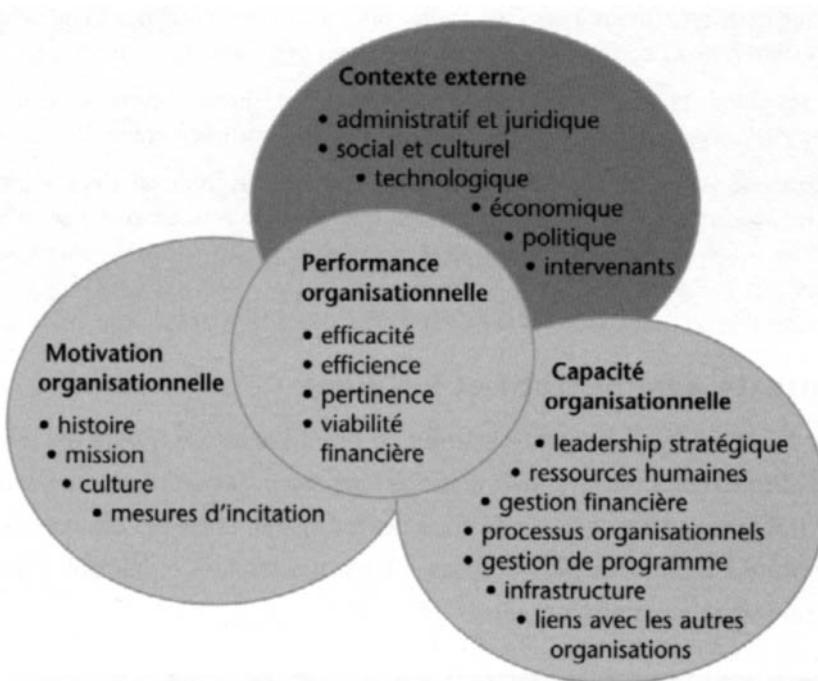


Instructions : Il est bon, à ce stade du processus, de revenir en arrière et de revoir les questions de performance relevées à l'exercice n° 5 (au chapitre 2, p. 25). Remplissez par la suite le tableau ci-dessous de façon à indiquer :

- les aspects problématiques de la performance de votre organisation (efficacité, efficiency, pertinence, viabilité financière) ;
- certains des signes (points révélateurs) qui indiquent un problème ;
- des questions que vous pourriez poser et qui vous permettraient d'évaluer l'ampleur du problème.

Principal point à considérer en matière de performance	Ce qui vous donne à penser qu'il y a un problème	Questions qui vous aideraient à cerner l'ampleur du problème
Efficacité Exemple : Production de recherches « excellentes »	Exemple : Seulement 10 % des membres du personnel ont eu un article publié dans une revue spécialisée au cours des trois dernières années.	Exemple : Combien d'employés ont soumis des articles pour publication ? L'organisation encourage-t-elle les publications ? Les récompense-t-elle ? L'organisation fait-elle le nécessaire pour que ses employés aient le temps de préparer des articles ?
Efficience		
Pertinence		
Viabilité financière		

CONTEXTE EXTERNE



Votre organisation n'existe pas en vase clos ; elle est indissociable du pays et de la région dans lesquels elle est située. Elle se trouve par ailleurs dans un contexte juridique et culturel. Diverses variables contextuelles influencent la façon dont elle fonctionne et ce qu'elle produit ; elles peuvent également influer sur la façon dont votre organisation se définit et conçoit la performance. Lorsqu'on analyse le contexte externe qui influe sur son organisation, on essaye de comprendre les forces extérieures qui contribuent à faire de l'organisation ce qu'elle est.

Parmi les dimensions du contexte externe qui exercent la plus grande influence sur une organisation, mentionnons les contextes administratif et juridique, technologique, politique, économique, social et culturel, les demandes et les besoins des clients et des intervenants externes. Chacune de ces composantes du contexte externe est abordée séparément dans les pages qui suivent.

Les indicateurs de contexte sont trop propres à chaque organisation et à son contexte pour que nous puissions en donner ici des exemples.

À QUOI BON ?

Pendant que nous procédions à ces évaluations, nous avons remarqué que l'évaluation du contexte externe laissait certains employés quelque peu perplexes.

« Il n'y a pas grand chose que nous puissions faire pour changer le contexte externe, alors à quoi bon évaluer ces facteurs externes ? » Ceci n'est que partiellement vrai.

En règle générale, votre organisation ne peut guère changer son contexte. Cependant, une bonne compréhension du contexte vous rend plus à même de vous adapter à ses effets et d'élaborer les stratégies qui conviennent. La plupart des organisations sont influencées par leur contexte et peuvent influer sur ce dernier.

Contexte administratif et juridique

Pour comprendre le contexte externe, la première chose à faire est d'étudier plus attentivement la situation actuelle : les organisations en cause, leur rôle, leur influence et leur efficacité. Vous devrez également vous efforcer de comprendre les influences plus diffuses, telles que les lois et les politiques, qui ont un impact sur votre organisation.

CONTEXTÉ ADMINISTRATIF ET JURIDIQUE : POINTS À CONSIDÉRER

En quoi votre organisation est-elle touchée par le contexte administratif et juridique ?

Administratif

Dans quelle mesure :

- les règles des autres organisations, institutions et groupes avec lesquels vous êtes ou pourriez être en rapport ont-elles une incidence sur votre organisation ?
- les attentes des consommateurs, décideurs, fournisseurs, concurrents et autres organisations ont-elles une incidence sur votre organisation ?
- le gouvernement, les bailleurs de fonds et les autres organisations influent-ils sur les objectifs et les activités de votre organisation ?
- les principaux lois et règlements qui régissent votre secteur d'activité ont-ils une influence sur votre organisation ?
- les normes et les valeurs de votre pays appuient-elles ou compliquent-elles le travail de votre organisation ?

Juridique

Dans quelle mesure :

- les lois de votre pays appuient-elles le rôle joué par votre organisation ?
- le cadre législatif favorise-t-il l'autonomie de l'organisation ?
- le cadre législatif est-il clair ?
- le cadre législatif est-il conforme aux pratiques actuelles ?
- le cadre législatif et réglementaire est-il propice au travail de votre organisation ?
- votre organisation suit-elle les modifications du contexte juridique qui pourraient affecter sa position ?

Contexte politique

La qualité du gouvernement dans votre contexte externe est un déterminant capital pour la performance de votre organisation et ses possibilités de changement. La légitimité, la responsabilité et la transparence du gouvernement seront cruciales pour votre organisation.

CONTEXTE POLITIQUE : POINTS À CONSIDÉRER

En quoi votre organisation est-elle touchée par le contexte politique ?

Dans quelle mesure :

- les tendances politiques et idéologiques du gouvernement sont-elles favorables au type de travail de votre organisation ?
- le système de gouvernement est-il propice à la collaboration ?
- votre organisation joue-t-elle un rôle dans le développement national ou sectoriel ?
- votre organisation a-t-elle accès à un financement public ?
- votre organisation a-t-elle accès à un financement international ?
- votre organisation a-t-elle accès à l'information ou aux publications du gouvernement ?
- les politiques et les programmes du gouvernement appuient-ils votre organisation ?

Contexte social et culturel

Chaque organisation est touchée dans une certaine mesure par le contexte social et culturel dans lequel elle se situe. Il importe de chercher à comprendre le service public et la société au sein desquels elle fonctionne. Pour ce faire, il faudra peut-être mieux comprendre les valeurs des groupes culturels et ethniques présents dans les collectivités externes

CONTEXTE SOCIAL ET CULTUREL : POINTS À CONSIDÉRER

En quoi votre organisation est-elle touchée par le contexte social et culturel ?

Dans quelle mesure :

- l'équité en milieu de travail est-elle au rang des valeurs sociales ?
- l'organisation tient-elle compte de l'effet de la culture sur la complexité des programmes ?
- les valeurs véhiculées dans le contexte social et culturel soutiennent-elles le travail de l'organisation ?
- l'organisation a-t-elle accès à une réserve de ressources humaines qualifiées au sein de laquelle elle peut recruter du personnel ?
- les tendances démographiques sont-elles analysées et intégrées dans le travail de l'organisation ?

Contexte économique

Le contexte économique se caractérise par les forces et les tendances qui influent sur la disponibilité et la valeur des ressources de l'organisation. Le gouvernement dépense-t-il plus ou moins d'argent ? S'il dépense plus, est-ce dans des domaines qui concernent votre organisation ? L'inflation est-elle maîtrisée ou rampante ? Qui dit inflation dit diminution des ressources à votre disposition. De la même façon, il est important de savoir si les bailleurs de fonds ou autres investisseurs étrangers mettent plus ou moins de ressources à la disposition de votre organisation. Tous ces facteurs seront affectés par la politique gouvernementale qui régit votre travail.

CONTEXTE ÉCONOMIQUE : POINTS À CONSIDÉRER

En quoi votre organisation est-elle touchée par le contexte économique ?

Dans quelle mesure :

- la politique économique aide-t-elle l'organisation à acquérir des ressources technologiques et financières ?
- l'argent nécessaire pour faire le travail est-il disponible ?
- les bailleurs de fonds apportent-ils leur appui ?

Contexte technologique

Le type et le niveau de technologie d'un pays aident à comprendre les organisations qui œuvrent dans cette société. Ainsi, si votre organisation se sert le plus souvent de concepts et de modèles occidentaux, ses besoins technologiques ne seront pas les mêmes que ceux d'organisations qui font des recherches à l'échelon local. Il est important de comprendre en quoi le niveau des technologies disponibles dans le contexte de l'organisation affecte cette dernière et d'envisager le processus d'introduction des nouvelles technologies.

CONTEXTE TECHNOLOGIQUE : POINTS À CONSIDÉRER

La technologie dont votre organisation a besoin dans son travail est-elle couramment utilisée autour d'elle ?

Dans quelle mesure :

- l'organisation peut-elle compter sur une infrastructure matérielle adéquate (électricité, télécommunications, transports) dans son travail ?
- la technologie dont l'organisation a besoin pour s'acquitter de ses tâches est-elle soutenue par le niveau de développement technologique à l'échelon national ?
- le système gouvernemental facilite-t-il le processus d'acquisition de la technologie dont l'organisation a besoin ?
- le niveau de perfectionnement des ressources humaines est-il adéquat pour permettre l'utilisation des nouvelles technologies ?

Les intervenants

Figurent souvent au nombre des intervenants des personnes, des groupes ou des organisations qui sont parties prenantes de votre organisation ou qui s'y intéressent, tels que les membres du conseil d'administration, les bénéficiaires, les fournisseurs, les gouvernements, les membres du personnel, les syndicats, les concurrents, les collectivités locales et le grand public. Tous ces groupes ont de bonnes raisons d'attendre, et souvent d'exiger, de votre organisation qu'elle satisfasse leurs besoins et s'acquitte de ses responsabilités à leur égard.

L'analyse des intervenants constitue donc une source d'information importante pour l'auto-évaluation. Il est en outre utile de savoir comment ceux-ci perçoivent les problèmes et les défis auxquels votre organisation est confrontée, quelles ressources (politiques, juridiques, humaines et financières) ils pourraient apporter, quels sont leurs mandats respectifs en ce qui concerne l'organisation, comment ils réagiraient à certaines des stratégies envisagées par votre organisation et les conflits actuels ou potentiels qui pourraient exister entre les différents intervenants.

INTERVENANTS : POINTS À CONSIDÉRER

Les intervenants appuient-ils votre organisation ?

Dans quelle mesure :

- la collectivité participe-t-elle aux activités de votre organisation ?
- des partenaires participent-ils aux activités de votre organisation ?
- les produits et les services de votre organisation sont-ils appréciés par le gouvernement ?
- les gouvernements font-ils appel aux services de l'organisation ou utilisent-ils ses produits ?
- les organisations comparables entretiennent-elles des rapports de concurrence ou de collaboration avec votre organisation ?
- votre organisation est-elle influencée par les bailleurs de fonds ?
- votre organisation est-elle soutenue par les bailleurs de fonds ?



CONSULTER L'EXERCICE N° 3, L'INSTRUMENT N° 2 ET L'EXERCICE N° A2

Voir « Repérer les intervenants » (exercice n° 3, chapitre 1, p 10), « Évaluation des intervenants » (instrument n° 2, annexe 1, p 98) et « Notre contexte externe » (exercice n° A2, annexe 4, p 140)

EXERCICE N° 10. Comprendre le contexte externe



Instructions : Cet exercice aidera votre équipe à comprendre les rapports que votre organisation entretient avec son milieu. Une façon intéressante de procéder est de travailler en équipe et de faire une séance de remue-ménages.

Comment décririez-vous le contexte externe de votre organisation par rapport aux questions de performance que vous avez relevées ? Est-il hostile ou coopératif en ce qui concerne ces questions ?

Quels aspects particuliers de votre contexte externe pensez-vous avoir à suivre de près ?

Administratif et juridique _____

Politique _____

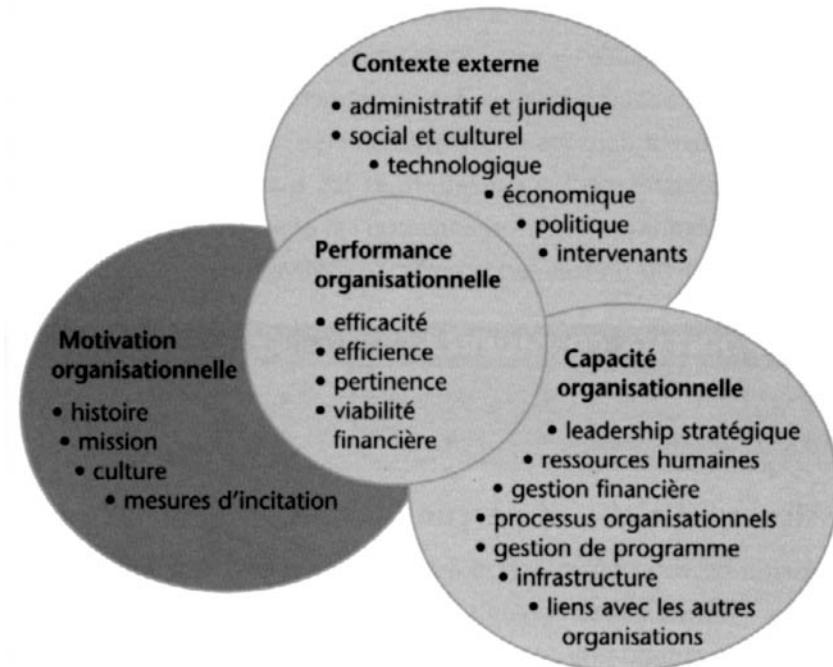
Socioculturel _____

Technologique _____

Économique _____

Intervenants _____

MOTIVATION ORGANISATIONNELLE



Tout comme les gens, les organisations ont leur propre rythme et leur propre personnalité. Chacune a sa raison d'être et sa mission. Certaines sont profondément motivées par la possibilité de « faire le bien » alors que d'autres le sont par d'autres forces, comme l'ambition des principaux protagonistes. Chaque organisation a en outre un climat de travail engendré par sa raison d'être, son histoire et sa personnalité. Parmi les concepts organisationnels qui incitent une organisation à agir, on citera son histoire, sa mission, ses mesures d'incitation et sa culture interne, ainsi que les valeurs et convictions qui prédominent quant au rôle de l'organisation dans la société. Telle est notre conception de la motivation organisationnelle. Les quatre grands volets en sont l'histoire, la mission, la culture, les mesures incitatives et les récompenses.

L'évaluation de la motivation de votre organisation peut être une tâche très délicate, car elle vous entraîne au plus profond de la nature véritable de votre organisation. Notre expérience avec d'autres organisations nous a enseigné qu'il faut beaucoup de temps pour mettre en œuvre des changements dans ce domaine. Plus l'organisation est « vieille », plus son histoire pèse dans la balance et plus elle doit prendre de précautions pour apporter des changements. Ce sont souvent des facteurs liés à la motivation organisationnelle qui font échouer les tentatives de changement.

Histoire

Vous pouvez retracer l'histoire de votre organisation à partir des grands événements de son existence — ses débuts, son taux de croissance, les prix reçus et les modifications importantes dans sa structure ou son leadership. Si elle transparaît souvent dans les documents officiels, tels que les statuts, les buts et objectifs déclarés de l'organisation, et les plans stratégiques ou autres, l'histoire ou l'évolution d'une organisation est aussi retracée dans sa tradition orale qui peut avoir un très fort pouvoir de motivation.

HISTOIRE : POINTS À CONSIDÉRER

Quels sont les événements mémorables de l'histoire de votre organisation ?

- Les étapes clés
- Les réussites
- Les crises

Mission : officielle et perçue

La mission de votre organisation est sa raison d'être. Elle répond aux questions : « Pourquoi cette organisation existe-t-elle ? » « Qui sert-elle ? » « Comment s'y prend-elle pour les servir ? » On découvre souvent, néanmoins, qu'il existe deux types de réponses à ces questions : l'énoncé de mission écrit de l'organisation (mission officielle) et la mission telle que la décrivent les membres de l'organisation (mission perçue).

L'énoncé de mission est une expression écrite des buts, caractéristiques, valeurs et philosophie de base qui font de votre organisation ce qu'elle est et lui donnent sa raison d'être. Il permet de distinguer une organisation des autres en énonçant clairement son champ d'activité, ses produits et services, son marché et les principales technologies et approches dont elle se sert pour atteindre ses objectifs. La force de votre organisation est inversement proportionnelle à l'écart qui existe entre sa mission officielle et sa mission telle qu'elle est perçue.

MISSION : POINTS À CONSIDÉRER

Dans quelle mesure existe-t-il une mission claire qui dicte le comportement des membres de votre organisation ?

- Il existe une mission claire qui dicte le comportement des membres de l'organisation.
- La mission de l'organisation est en rapport avec ses buts.
- Les membres de l'organisation ont accepté la mission et se la sont appropriée.
- La mission est mise à jour et liée à une série de buts.
- Les valeurs et les convictions clés qui dictent le comportement des membres de l'organisation sont en harmonie avec la mission.
- Les nouveaux employés adoptent la mission.

Culture

La culture de votre organisation est la somme des valeurs, convictions, coutumes, traditions et significations associées à l'accomplissement de la mission. Ces dernières se sont élaborées au fil de l'histoire de l'organisation et lui confèrent son caractère propre et sa motivation.

Les caractéristiques propres de votre organisation font partie de sa culture. Cette dernière comprend les symboles, les mythes, les visions d'avenir, la fierté et les réussites de ses héros passés et actuels. Les valeurs qui sont importantes pour votre organisation (le travail d'équipe, l'égalité entre les sexes, la participation et la transparence, par exemple) sont manifestes dans les récits des réussites et des échecs passés. Ces récits constituent l'histoire vivante qui guide les dirigeants.



CONSULTER L'INSTRUMENT N° 4

Voir « Analyse de la culture de l'organisation » à l'annexe 1, p. 101.

CULTURE : POINTS À CONSIDÉRER

Quels sont les aspects de la culture de votre organisation qui l'aident à accomplir sa mission ?

- Les valeurs de l'organisation sont énoncées dans des documents.
- Les gens au sein de l'organisation s'identifient aux valeurs organisationnelles.
- Un bon moral règne au sein de l'organisation.
- Les membres de l'organisation sont fermement déterminés à ce que celle-ci soit performante.
- L'organisation voit le changement sous un jour positif.
- Des systèmes efficaces (promotion, mesures d'incitation et formation, par exemple) sont en place pour renforcer les valeurs de l'organisation.
- Les gens font preuve de bonne volonté à l'égard les uns des autres.

LE « VÉRITABLE » PROBLÈME

Dans une organisation, on mettait la mauvaise performance sur le compte du manque de formation, de matériel et de technologie appropriés. Bien que ces facteurs aient eu une incidence sur la performance de l'organisation, on s'est rendu compte que le principal problème était le conflit entre les différentes cultures au sein du centre de recherches :

- Certains des employés étaient payés par l'université à laquelle était associé le centre et avaient leurs propres systèmes de mesures incitatives et de récompenses.
- D'autres membres du personnel dépendaient exclusivement de l'aptitude de l'organisation à générer des projets de recherches et avaient un esprit d'entreprise plus développé.

Mesures d'incitation

On entend par mesures d'incitation la façon dont une organisation encourage ou décourage certains comportements au moyen d'un système de récompenses et de punitions. Les mesures d'incitation sont importantes tant pour la carrière personnelle des employés que pour la réussite de l'entreprise dans son ensemble. Il est utile d'évaluer la façon dont les employés perçoivent l'efficacité du système de mesures incitatives à tous les niveaux de l'organisation.

MESURES D'INCITATION : POINTS À CONSIDÉRER

Le système de mesures d'incitation et de récompenses de votre organisation encourage-t-il ou décourage-t-il la performance des membres de l'organisation ?

- Les employés ont le sentiment d'être récompensés pour leur travail.
- Les employés sont convenablement rémunérés.
- Des récompenses non pécuniaires sont utilisées pour promouvoir le bon comportement organisationnel.
- Le système de mesures d'incitation est bien géré.
- Le système de mesures d'incitation est réévalué régulièrement.
- Les employés sont traités de façon équitable au sein de l'organisation.
- Lorsque l'organisation annonce qu'elle récompensera certains comportements, elle le fait.



CONSULTER L'INSTRUMENT N° 4 ET L'ANNEXE 3

Voir « Vérification culturelle » (instrument n° 4) à l'annexe 1, p. 101 et « Questionnaire pour le personnel » (exemple n° 1) à l'annexe 3, p. 127.

EXERCICE N° 11. Cerner la motivation

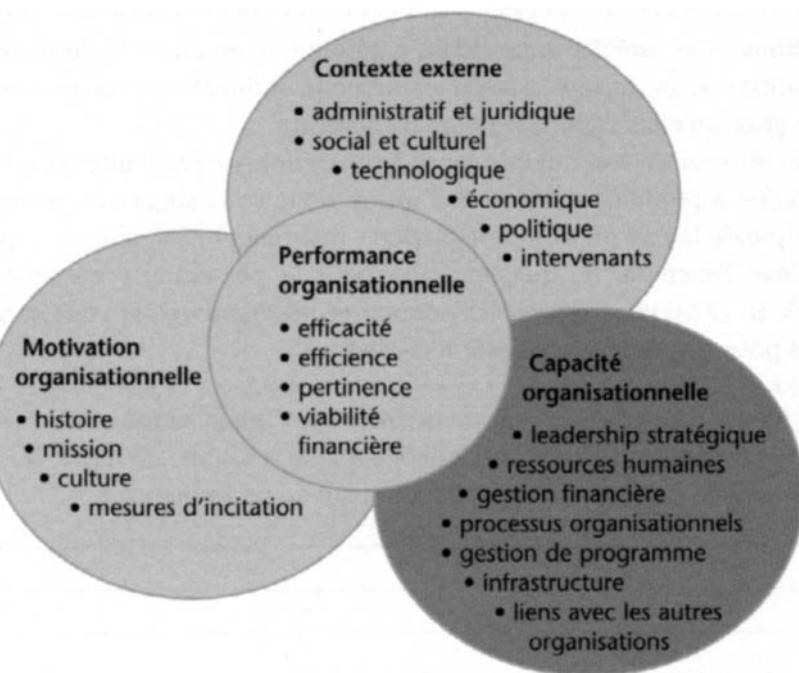


Instructions : Cet exercice vous aidera à déterminer en quoi l'histoire de votre organisation et sa culture passée et actuelle influent sur sa performance actuelle et ce qu'elles signifient pour son contexte.

Afin que cet exercice soit mieux adapté à votre contexte particulier et qu'il aide votre équipe à produire des données utiles, nous vous suggérons d'envisager une analyse de la culture de l'organisation (instrument n° 4, annexe 1, p. 101) et d'utiliser l'exemple de questionnaire pour le personnel (exemple n° 1, annexe 3, p. 127). Vous pouvez les adapter et les distribuer, et vous servir des données pour répondre à la question ci-dessous.

En vous fondant sur votre analyse de la culture de l'organisation et sur l'enquête auprès du personnel, en quoi pensez-vous que la mission, l'histoire, la culture et les valeurs de votre organisation influent sur sa performance ?

CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE



Dans ce cadre, la capacité d'une organisation est envisagée en fonction de sept domaines principaux et connexes qui sont, selon nous, à la base de la performance d'une organisation : le leadership stratégique, les ressources humaines, la gestion financière, l'infrastructure, la gestion de programme, les processus organisationnels et les liens entre les différentes organisations. Chacun de ces domaines comporte divers éléments dont l'importance varie d'une organisation à l'autre.

Selon notre expérience, il est souvent plus facile pour les organisations de cerner les questions de capacité et de tenter de les résoudre. Peut-être est-ce parce qu'il est plus facile de « faire quelque chose » à leur sujet, alors qu'il est moins facile de changer le contexte externe et difficile d'influer sur la motivation de l'organisation.

De la même façon, les bailleurs de fonds préfèrent parfois se concentrer sur la capacité de l'organisation parce que : *a*) on peut voir des changements tangibles en peu de temps ; *b*) c'est un domaine dans lequel un organisme extérieur peut apporter une contribution (des interventions axées sur la motivation ou le contexte externe peuvent sembler irréalistes ou malvenues) ; *c*) les organisations elles-mêmes leur demandent souvent leur soutien dans le domaine du renforcement des capacités.

SEPT SECTEURS DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE ET LEURS DIVERSES COMPOSANTES

Secteur	Composantes
Leadership stratégique	Leadership, planification stratégique, régie interne, structure, gestion de créneaux
Ressources humaines	Planification, dotation, perfectionnement, évaluation de la performance, maintien de relations constructives avec le personnel
Gestion financière	Planification financière, responsabilité comptable, états et systèmes financiers
Infrastructure	Gestion des installations, gestion de la technologie
Gestion de programme	Planification, exécution et suivi des programmes et des projets
Gestion des processus	Résolution de problèmes, prise de décisions, communications, suivi et évaluation
Liens entre les différentes organisations	Planification, mise en application et gestion des réseaux et des partenariats

Leadership stratégique

De nos jours, les organisations doivent être en mesure de changer rapidement. Elles ont besoin d'un leadership capable de faire le lien entre la réalité interne et la réalité extérieure afin d'améliorer la performance de l'organisation. Nous avons choisi l'expression « leadership stratégique » pour exprimer ces idées.

Dans le contexte actuel, le leadership n'est plus considéré comme « la théorie du grand homme » ; il nécessite l'intervention de nombreuses personnes qui assument les fonctions de chefs de file. Vos leaders devront être capables de créer et de recréer des plans stratégiques à long terme, d'élaborer des systèmes de régie interne propices à la survie et au développement de votre organisation, de concevoir des structures qui permettent de parvenir à un équilibre entre contrôle et souplesse, et de trouver des créneaux dans lesquels l'organisation puisse jouer un rôle et apporter une contribution uniques en leur genre. Notre expérience nous a enseigné qu'exercer un leadership stratégique est excessivement complexe.

Le leadership stratégique tel que nous l'entendons comprend le leadership, la planification stratégique, la régie interne, la structure et la gestion de créneaux.

Leadership

Le leadership, formel ou informel, peut se situer à divers endroits de votre organisation. Le leadership formel est exercé par ceux qui sont nommés ou élus à des postes leur conférant de l'autorité. Les leaders formels décident des orientations, s'assurent que les tâches sont accomplies et appuient le perfectionnement des ressources humaines. Le leadership informel, pour sa part, est exercé par des personnes qui deviennent influentes parce qu'elles possèdent les compétences ou les ressources recherchées ou appréciées par les autres.

LEADERSHIP : POINTS À CONSIDÉRER

Dans quelle mesure le leadership stratégique a-t-il une incidence sur la performance de votre organisation ?

- Les gens se sentent orientés vers des buts.
- Les responsabilités en matière de leadership et de prise de décision sont claires et réparties comme il convient.
- Les leaders ont à cœur de s'acquitter le mieux possible des tâches importantes.
- Les leaders sont respectés.
- Les employés sont prêts à se comporter en leaders.
- Les gens sont enclins à faire part aux autorités de leurs nouvelles idées.
- L'organisation a de bons liens avec l'extérieur et sa place parmi ses homologues est considérée comme importante.
- Les leaders savent obtenir des ressources et les protéger.
- Les leaders pratiquent une gestion participative ; le conseil d'administration et la direction travaillent bien ensemble.
- Les leaders sont souples et voient le changement sous un jour positif.

Planification stratégique

On entend par planification stratégique les façons dont une organisation prévoit et s'adapte à son milieu pour atteindre ses buts. La planification stratégique consiste entre autres à élaborer et à réaliser des activités qui contribuent à la réussite à long terme de l'organisation. Le plan stratégique est un document écrit dans lequel sont énoncés les valeurs, la mission, les buts, les priorités et les tactiques qui sont propres à votre organisation et qui lui permettront d'être performante. On indique en outre dans ce document les fossés à combler avant de pouvoir parvenir à une bonne performance et on suggère des moyens de les combler.

Une bonne planification stratégique permet à votre organisation de prévoir les possibilités d'obtenir les ressources nécessaires et d'en tirer parti. Elle peut aussi prévoir les menaces qui pourront peser sur vos ressources et intervenir (le plus souvent au niveau politique) pour veiller à ce que la performance et la survie de l'organisation soient protégées.

PLANIFICATION STRATÉGIQUE : POINTS À CONSIDÉRER

Dans quelle mesure la planification stratégique influe-t-elle sur la capacité de votre organisation d'atteindre ses buts ?

- Il existe un plan stratégique.
- La stratégie est connue du conseil d'administration, de la haute direction, des chercheurs et du reste du personnel.
- La stratégie est acceptée et appuyée par la majorité des employés au sein de l'organisation.
- La stratégie a aidé à préciser les priorités, donnant ainsi à l'organisation un moyen d'évaluer sa performance.
- On se sert de la stratégie pour prendre des décisions.
- La stratégie améliore la performance.
- La stratégie favorise l'équité.
- La stratégie aide l'organisation à utiliser le mieux possible ses ressources.
- Il existe un processus pour préciser et revoir la mission et le credo de l'organisation, tout en poursuivant ses buts.
- Il existe un processus pour balayer le contexte afin de repérer les menaces et les débouchés possibles.
- La stratégie organisationnelle aide à déterminer les débouchés et les contraintes en ce qui concerne les ressources financières et l'infrastructure.
- Il existe un processus pour suivre l'application de la stratégie.
- Il existe un processus analogue pour comprendre les besoins des clients et des intervenants, et les changements qui surviennent dans ce domaine.
- Il existe un processus pour constamment examiner et mettre à jour la stratégie de l'organisation afin de tenir compte de ce qui se passe au sein de l'organisation et autour d'elle.

Régie interne

Le conseil d'administration et les statuts de votre organisation fournissent à cette dernière son cadre juridique et stratégique ainsi que son orientation. Un bon conseil d'administration sait prendre le pouls des milieux interne et externe. Il détermine si les initiatives de votre organisation sont justifiables, si elles sont conformes aux buts fixés à l'échelon national ou local en matière de développement, si votre organisation s'adapte en fonction des grandes forces et tendances dans sa sphère d'action et dans son contexte plus large, et enfin si elle satisfait les besoins de ceux qu'elle sert.

RÉGIE INTERNE : POINTS À CONSIDÉRER

Dans quelle mesure la régie interne influe-t-elle sur la performance de votre organisation ?

- La structure gouvernante éclaire et soutient les orientations de l'organisation.
- Les statuts fournissent un cadre adéquat pour s'acquitter de la mission de l'organisation et faire face aux forces externes.
- L'organe de direction sait s'adapter aux grandes tendances et influences ambiantes, que celles-ci soient sociales, politiques ou économiques. Les procès-verbaux et les débats font par exemple état des questions de qualité et d'égalité. L'organe de direction soutient les principes d'équité.
- L'organe de direction fait preuve d'efficacité et d'efficience.

Structure organisationnelle

La structure de votre organisation est le réseau de relations professionnelles qui vous permet de répartir et coordonner les tâches des gens et des groupes qui œuvrent vers un but commun. C'est le plus souvent sous forme de l'organigramme bien connu que les gens se représentent la structure de l'organisation. Celle-ci va cependant bien plus loin : elle comprend la division du travail (y compris les rôles, les responsabilités et l'autorité) ainsi que la coordination du travail au moyen d'unités et de regroupements au sein des unités et entre les différentes unités. Lorsque vous évaluez la structure de votre organisation, vous devez vous demander si elle facilite ou, au contraire, freine l'accomplissement de la mission et l'atteinte des objectifs.

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE : POINTS À CONSIDÉRER

La structure de votre organisation facilite-t-elle ou freine-t-elle l'accomplissement de sa mission et l'atteinte de ses objectifs ?

- La structure de l'organisation est au service de sa mission et de ses buts.
- Les rôles au sein de l'organisation sont clairement définis tout en étant suffisamment souples pour pouvoir s'adapter à l'évolution des besoins.
- Les frontières entre les directions ou entre les divisions sont aisément franchissables, en particulier lorsque la collaboration permet d'obtenir un meilleur produit, programme ou service.
- La structure hiérarchique contribue à la promotion de l'équité.
- Le personnel est en contact avec d'autres unités de l'organisation qui jouent un rôle important dans son travail.
- Des mécanismes de coordination sont en place pour faciliter l'accès aux autres unités au sein de l'organisation.
- Le personnel peut aisément mettre en place des unités de coordination importantes.
- L'organisation encourage les approches qui permettent une coordination efficace du personnel et des unités.
- Il existe des chaînes de responsabilité claires (entre les personnes, les groupes et les organisations).
- Les employés ont les moyens de prendre des mesures pour renforcer cette responsabilité.
- Il existe des groupes de travail efficaces.
- La prise de décision est suffisamment décentralisée pour promouvoir la productivité et un bon moral.
- La structure de gestion des responsabilités en matière de performance répond aux besoins de l'organisation et lui facilite la tâche.

Gestion axée sur les créneaux

La gestion axée sur les créneaux est la fonction qui, au sein de votre organisation, force les gestionnaires à voir plus loin que les questions internes et à tenir compte du contexte plus vaste et des grandes questions d'actualité. Elle consiste à se tailler une place sur le « marché » en fonction des compétences

particulières de l'organisation. Le fait d'avoir une notion claire de son créneau aide votre organisation à comprendre où elle se situe par rapport aux organisations analogues, tant locales, régionales et nationales qu'internationales, et à déterminer le financement (types, niveau) dont elle a besoin pour renforcer sa capacité.

GESTION AXÉE SUR LES CRÉNEAUX : POINTS À CONSIDÉRER

Votre organisation axe-t-elle la gestion sur les créneaux pour remplir sa mission et atteindre ses buts ?

- Le rôle de l'organisation ou son domaine de spécialisation est compris par ses commettants (intervenants).
- Le rôle de l'organisation est clairement défini dans son énoncé de mission.
- Les domaines de spécialisation sont clairs.
- Les domaines de spécialisation jouissent du soutien des intervenants.
- Des activités de recherche et de développement sont menées pour renforcer le rôle joué par l'organisation dans ses créneaux.

Ressources humaines

Les ressources humaines de votre organisation comprennent tout le personnel (spécialistes, gestionnaires et personnel technique et de soutien) participant aux activités de votre organisation. Elles pourraient bien être votre atout le plus précieux. C'est souvent le cas des organisations qui ont besoin de personnes hautement qualifiées pour faire le travail de base.

Au sein de votre organisation, la fonction de gestion des ressources humaines est responsable de la planification afin que les besoins du personnel soient satisfaits. Loin de viser un but purement altruiste, cette fonction, qui assure au personnel des conditions de travail raisonnables et un milieu stimulant, favorise la productivité de l'organisation. La dotation, le perfectionnement, l'évaluation et la récompense des membres du personnel ainsi que le maintien de relations de travail productives sont au nombre des activités qui font partie de la gestion des ressources humaines. Chacun de ces éléments est abordé dans les pages suivantes.

Planification des ressources humaines

La planification des ressources humaines est la pierre angulaire de toute gestion efficace des ressources humaines. Elle consiste à anticiper les besoins futurs de l'organisation en matière de ressources humaines et à planifier les mesures nécessaires pour satisfaire ces besoins. Cette planification devrait

être intimement liée aux objectifs stratégiques et à la mission de votre organisation. Même dans les régions du globe où la main-d'œuvre est abondante et qualifiée, la planification des ressources humaines constitue un défi, car les besoins de l'organisation ne cessent d'évoluer et sont parfois contradictoires. Le défi est encore plus grand si le groupe parmi lequel vous pouvez recruter est restreint ou si les personnes responsables de la fonction des ressources humaines n'ont pas appris à prévoir les besoins de ressources humaines.

PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES : POINTS À CONSIDÉRER

Dans quelle mesure la capacité de votre organisation de planifier ses ressources humaines en fonction de ses besoins influe-t-elle sur sa performance ?

- Chacun est à sa place dans l'organisation.
- L'organisation est capable de prévoir les besoins actuels et futurs en matière de ressources humaines.
- L'organisation sait comment s'y prendre et où aller pour trouver les gens qui ont les compétences qu'elle recherche.
- L'organisation est capable de planifier ses ressources humaines en fonction de sa mission et de ses buts.
- L'organisation a élaboré un manuel de gestion du personnel.

LES TEMPS CHANGENT, LES BESOINS AUSSI

Lorsque les temps changent, il n'est pas toujours facile de déterminer de quels types de personnes l'organisation aura besoin. La mission et les buts d'une organisation sans but lucratif n'avaient guère évolué au cours des dix dernières années. L'organisation s'était peu souciée d'analyser ses besoins en matière de ressources humaines et avait continué à recruter des membres du conseil d'administration ayant le même profil que ceux qui avaient mené l'organisation sur le chemin de la réussite : des gens qui croyaient vraiment à sa mission, qui participaient à la prestation de ses services et pour qui les contacts quotidiens avec les bénéficiaires directs étaient extrêmement importants.

Au cours des deux dernières années, cependant, l'organisation avait dû être privatisée. Elle avait besoin de nouveaux membres du personnel plus tournés vers la gestion et plus qualifiés dans ce domaine, ainsi que dans la collecte de fonds et les questions relatives aux organisations. L'organisation a été capable de prévoir les besoins en matière de ressources humaines et a reconnu que l'émergence d'un nouveau profil du personnel constituait un défi de taille.

Dotation

La dotation comprend la recherche, la sélection et l'orientation de personnes ayant les connaissances, les compétences, l'attitude et les valeurs recherchées par votre organisation pour satisfaire ses besoins.

DOTATION EN PERSONNEL : POINTS À CONSIDÉRER

Dans quelle mesure les procédures utilisées par votre organisation pour la dotation en personnel sont-elles propices à sa bonne performance ?

- L'organisation a un système de dotation en personnel.
- L'organisation a les descriptions d'emploi (ou équivalents) nécessaires pour déterminer quel personnel elle recherche.
- L'organisation a un système qui lui permet de sélectionner des candidats (comme l'examen des CV, l'organisation d'interviews, la vérification des références professionnelles).
- Les personnes responsables de la sélection ont reçu la formation nécessaire pour s'acquitter de leurs fonctions (elles savent poser des questions et écouter, elles sont polies et elles ont un jugement sûr).
- Le matériel de recrutement et de sélection (annonces, avis d'emplois vacants, questionnaires) est dépourvu de tout élément discriminatoire (sexe, religion, etc.).
- Une personne connaissant bien la vie quotidienne de l'organisation est disponible pour orienter les nouveaux membres du personnel.

Perfectionnement des ressources humaines

On entend par perfectionnement des ressources humaines au sein d'une organisation l'amélioration de la performance des employés au moyen de l'augmentation ou du renforcement de leurs compétences, leurs connaissances et leur attitude. Votre organisation peut ainsi remédier aux insuffisances en matière de compétences ou les prévenir, et rendre ses employés plus polyvalents et adaptables et parfois plus dévoués à l'organisation. On peut procéder de diverses façons pour perfectionner les ressources humaines : former les gens pour un emploi particulier, les former pour un rôle précis au sein de l'organisation, ou encore les former pour une carrière.

PERFECTIONNEMENT DES RESSOURCES HUMAINES : POINTS À CONSIDÉRER

Dans quelle mesure les systèmes et les approches utilisés par votre organisation pour le perfectionnement des ressources humaines sont-ils propices à sa performance ?

- L'organisation a une politique de formation et perfectionnement ainsi qu'un budget pour la formation.
- L'organisation encourage son personnel à continuer à apprendre et à se perfectionner (mesures incitatives, contribution financière à la formation, etc.).
- Il y a au sein de l'organisation quelqu'un qui est capable de cerner les besoins en matière de formation.
- L'organisation appuie l'application et le transfert de nouvelles connaissances dans leur travail par ses employés.
- La formation est conçue en fonction de la demande (besoins de l'organisation) et non de l'offre (ce qui est disponible sur le marché ou offert par un bailleur de fonds).
- L'organisation est capable d'évaluer la formation et ses effets sur la performance et elle le fait.
- L'organisation a des plans pour conseiller les jeunes employés quant à leur carrière.
- L'organisation a les moyens d'assurer la relève.
- Les gens voient des possibilités de carrières dans l'organisation.

Évaluation et récompense

Les systèmes et les approches utilisés par votre organisation pour recueillir de l'information sur les employés et sur les équipes, et leur fournir des commentaires en retour constituent un aspect important de la fonction de gestion des ressources humaines. Cela signifie que l'on évalue la performance de chacun des membres du personnel afin de leur distribuer des récompenses (directes ou indirectes, pécuniaires ou non) conformément aux règlements en vigueur dans votre région et dans la mesure des moyens financiers de votre organisation. Tout système d'évaluation et de récompense devrait être conçu pour permettre à votre organisation de conserver ses bons employés, motiver son personnel, exécuter la rémunération selon les règlements en vigueur et contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation tout en contrôlant les coûts de main-d'œuvre.

ÉVALUATION ET RÉCOMPENSE : POINTS À CONSIDÉRER

Dans quelle mesure votre organisation a-t-elle des systèmes d'évaluation et de récompense adaptés à ses besoins, justes et motivants ?

- L'organisation a une politique de rémunération conforme aux statuts et règlements de son pays.
- Le personnel est satisfait de la corrélation qui existe entre la rémunération et la performance.
- Le personnel est dans l'ensemble satisfait de sa rémunération.
- Les régimes de rémunération sont compétitifs si on les compare à ceux du même secteur.
- Les salaires et les avantages sociaux sont équitables au sein de l'organisation (rémunération égale à travail égal).
- Les écarts de rémunération conviennent pour motiver le personnel.
- L'organisation motive le personnel avec des récompenses pécuniaires et non pécuniaires.

Maintien de relations constructives avec le personnel

Cet aspect de la fonction ressources humaines porte sur les programmes et les systèmes en place au sein de l'organisation pour s'assurer que les employés sont protégés et traités conformément aux lois en vigueur. Cela comprend toutes les mesures prises par votre organisation pour tenter de résoudre les questions de santé et sécurité, droits de la personne, qualité de la vie au travail et, dans les organisations syndiquées, conventions collectives. Il s'agit essentiellement de la culture, du style de gestion de l'organisation et des mesures prises par celle-ci pour que les employés se sentent concernés, maîtres d'eux-mêmes, responsables et dignes. La façon dont votre organisation s'y prendra pour parvenir à ces résultats dépendra de sa nature, de son style de leadership et de son contexte culturel.

RELATIONS AVEC LE PERSONNEL : POINTS À CONSIDÉRER

Dans quelle mesure votre organisation a-t-elle des relations constructives avec son personnel ?

- Les gens au sein de l'organisation ont le sentiment qu'ils ne seront pas exploités (ils se sentent protégés par une convention collective ou un règlement interne).
- Des mesures et des procédures sont prévues, au sein de l'organisation, pour s'occuper des personnes ayant des troubles émotifs ou physiques.
- L'organisation cherche des moyens de renforcer l'esprit de corps et l'engagement chez les employés.
- Le moral du personnel est bon dans l'ensemble.
- Des mesures sont prévues en cas de harcèlement en milieu de travail.
- L'organisation a, le cas échéant, une politique de santé et de sécurité.
- Les accidents de travail sont rares.

Gestion financière

Il est crucial pour une organisation de savoir gérer ses ressources financières.

Le bon fonctionnement de l'organisation impose d'apporter le plus grand soin à la budgétisation, à la tenue des registres financiers et à la communication de l'information financière. On peut ainsi s'assurer que le conseil d'administration et la direction ont les renseignements dont ils ont besoin pour prendre des décisions et allouer les ressources de l'organisation. Cela donne en outre confiance aux bailleurs de fonds.

Les personnes responsables de la gestion financière de votre organisation doivent être en mesure de planifier et d'établir le budget des ressources (budgets de fonctionnement et d'investissement), de gérer la trésorerie et de s'occuper de la comptabilité et de la communication de l'information financière. Le conseil d'administration et la haute direction devraient participer à la gestion financière et établir clairement la responsabilité. Votre organisation a aussi besoin de personnes qualifiées, parmi les membres du conseil et le personnel, qui pourront s'occuper des analyses financières et des finances en général.

Les états financiers sont un baromètre de la santé de votre organisation. Des mécanismes financiers internes solides pour l'administration des fonds d'exploitation de votre organisation et des subventions de programme individuelles offrent une garantie que l'argent est bien dépensé comme prévu.

Dans l'ensemble, votre budget doit servir les buts importants de votre organisation. Ainsi, si l'échange d'information avec d'autres pays est l'une des priorités de votre organisation, il faudra prévoir dans votre budget des fonds pour les systèmes de données électroniques, pour la réception de visiteurs de l'étranger et pour les autres activités qui aident à atteindre ce but.

La gestion financière comprend la planification financière, la responsabilité financière, les états et systèmes financiers : ces éléments sont abordés dans les pages qui suivent.

Planification financière

La planification financière permet à votre organisation de prévoir ses revenus et ses dépenses ainsi que ses besoins en matière de capital et d'équipement. La capacité de planifier les revenus permet d'encadrer les décisions au sujet des programmes et autres dépenses. La planification financière de votre organisation devrait comprendre ses besoins financiers à court terme et à long terme.

PLANIFICATION FINANCIÈRE : POINTS À CONSIDÉRER

Dans votre organisation, pratique-t-on une planification financière propice à la bonne performance de l'organisation ?

- La planification budgétaire est satisfaisante.
- Les plans budgétaires sont prêts à temps.
- Les plans budgétaires sont mis à jour au fur et à mesure que l'on dispose de nouveaux renseignements financiers.
- Les membres de l'organe de direction participent à la planification et à la surveillance financières.
- Des ressources humaines adéquates permettent d'assurer une bonne planification financière.
- Les subventions et les prêts font l'objet d'une bonne gestion financière.
- On surveille et on analyse les rapprochements budgétaires — budget réel et budget prévu — afin de pouvoir prendre de bonnes décisions.
- Les prévisions en matière de capital et d'équipement sont faites comme il convient.
- La haute direction, le conseil d'administration et les bailleurs de fonds reçoivent régulièrement des rapports financiers — au moins une fois par trimestre.
- L'information financière est communiquée à temps à ceux qui en ont besoin.

Responsabilité financière

Les organismes extérieurs ne feront confiance à votre organisation que si elle s'occupe de ses finances. Cela signifie qu'elle doit disposer d'un bon système de freins et de contrepoids et que des spécialistes internes et de l'extérieur doivent superviser la gestion de l'actif de l'organisation.

RESPONSABILITÉ FINANCIÈRE : POINTS À CONSIDÉRER

La responsabilité financière de votre organisation est-elle suffisante ?

- Les vérificateurs de l'organisation sont satisfaits de la façon dont les gestionnaires financiers contrôlent la trésorerie et l'actif.
- La date à laquelle se termine l'exercice financier est claire.
- Le conseil d'administration examine régulièrement les états financiers.
- L'organisation a dans ses rangs et au conseil d'administration des gens qui sont capables d'interpréter l'information financière.
- L'information financière est située dans le contexte d'un plan stratégique ou d'un plan d'activités.
- Il existe au sein du conseil d'administration un comité qui supervise les questions financières.

États et systèmes financiers

Les gestionnaires financiers de votre organisation sont chargés de la préparation de ses états financiers et doivent garantir l'intégrité et l'objectivité de ces derniers. Cela signifie qu'il existe, au minimum, un système de comptabilité qui permet de produire un bilan et un état des résultats. Votre système financier doit vous permettre de suivre de près le revenu, l'actif et le passif et d'expliquer les dépenses. Vous devrez donc être en mesure de contrôler l'actif et le passif et de gérer la trésorerie de l'organisation.

ÉTATS ET SYSTÈMES FINANCIERS : POINTS À CONSIDÉRER

Les états et systèmes financiers de votre organisation sont-ils propices à une bonne performance ?

- Il y a un bon système comptable.
- Il y a le personnel nécessaire pour enregistrer l'information financière.
- Des bilans, états des résultats et relevés des dépenses sont préparés au moins tous les trimestres.
- Il existe une procédure pour contrôler et enregistrer l'actif de l'organisation.
- Des états des mouvements de la trésorerie sont préparés.
- La trésorerie est gérée de façon à ce que l'organisation puisse tirer profit des excédents et minimiser le coût des déficits de caisse.

Infrastructure

On entend par infrastructure les conditions de base (installations et technologie) qui permettent à votre organisation de faire son travail — un espace suffisant dans un bâtiment équipé d'un bon éclairage, de l'eau saine, une source d'électricité sûre et des moyens de transport pour les employés, par exemple. Dans les pays développés, où l'économie et les structures gouvernementales soutiennent une infrastructure convenable, ces conditions sont

souvent tenues pour acquises. Dans certains pays en développement, cependant, l'infrastructure constitue souvent un problème pour les organisations et il faut l'évaluer.

Chaque organisation a un actif et un passif sur le plan de l'infrastructure. Si l'infrastructure de base de votre organisation est en place, ce domaine ne représentera qu'une petite composante de votre évaluation. Par contre, si votre infrastructure est affaiblie, avec des problèmes d'approvisionnement en électricité et en eau, votre évaluation devra accorder une place importante à l'infrastructure.

Installations

Lorsque vous étudierez la capacité de votre organisation, il vous faudra vous demander si des installations inadéquates nuisent au bon fonctionnement, actuel ou potentiel, de votre organisation. Bien que les lacunes isolées dans un ou plusieurs domaines relatifs à l'infrastructure n'affectent pas toujours le travail quotidien, les activités de l'organisation en souffrent toujours tôt ou tard. L'entretien, fréquemment négligé du fait du manque de fonds à affecter à ce poste, est à l'origine de nombreux problèmes d'infrastructure.

INSTALLATIONS : POINTS À CONSIDÉRER

L'infrastructure de votre organisation est-elle propice, sur le plan des installations, à une bonne performance ?

- Les possibilités et les entraves en ce qui concerne l'infrastructure sont indiquées dans la stratégie organisationnelle.
- Les bâtiments et les services internes (eau, électricité) sont adéquats pour soutenir et faciliter le travail quotidien.
- Les employés ont accès à un système de transport adéquat pour se rendre sur leur lieu de travail.
- Les systèmes de communication (matériel) fonctionnent au niveau requis.
- Il existe des systèmes et des procédés d'entretien qui sont appuyés par un budget d'entretien permanent.
- L'infrastructure, y compris l'entretien des bâtiments et du matériel, est gérée avec efficacité et efficience.
- Un groupe ou une personne est responsable de planifier convenablement pour résoudre les problèmes récurrents associés à l'infrastructure.

L'INFRASTRUCTURE : LE SYMBOLE D'UNE ORGANISATION

Dans une organisation qui avait pour mandat de répondre aux besoins des collectivités autochtones rurales à l'échelon international, la grande question stratégique était l'identité de l'organisation. En tant qu'organisation s'occupant de questions autochtones, dans quelle mesure devait-elle avoir une majorité d'autochtones siégeant au conseil ? Devait-elle chercher des sources de financement spécifiquement pour des projets autochtones ? Ces questions ont fini par se transformer en stratégies.

La stratégie la plus significative a été la décision du conseil de déménager le siège de l'organisation dans une réserve autochtone en dépit du fait que celui-ci était bien situé (locaux abordables et adéquats, etc). Pour des raisons symboliques et afin de renforcer son énoncé de mission, l'organisation a déménagé. On voit donc que, bien que l'infrastructure en elle-même n'ait pas été un problème, il y avait un écart entre l'infrastructure et l'image que l'organisation voulait projeter.

Technologie

Les ressources technologiques de votre organisation comprennent tout l'équipement, les machines et les systèmes (dont la bibliothèque, l'équipement et les logiciels pour les systèmes d'information) qui sont essentiels au fonctionnement de l'organisation. Il est important de se souvenir que les instruments technologiques ne sont que des outils qui permettent d'améliorer les services et les produits : la technologie doit être au service des idées.

TECHNOLOGIE : POINTS À CONSIDÉRER

Dans quelle mesure les ressources technologiques de votre organisation affectent-elles sa performance ?

- La technologie fait l'objet d'une planification adéquate.
- Dans l'ensemble, le niveau technologique de l'organisation lui permet de s'acquitter de ses fonctions.
- Il n'y a aucune unité qui soit nettement en retard sur les autres pour ce qui est de la technologie nécessaire.
- Toutes les unités ont accès aux sources internationales d'information par l'intermédiaire d'une bibliothèque et de systèmes de gestion de l'information.
- L'organisation dispose d'une formation et de systèmes adéquats pour gérer sa technologie.
- Les technologies de l'information en place conviennent pour gérer l'organisation.

ADAPTER LES INSTALLATIONS À LA TECHNOLOGIE

Dans une organisation à caractère éducatif, l'une des questions stratégiques était l'espace. Les étudiants trouvaient les salles de classe et les bâtiments trop petits et le groupe de gestion responsable du plan quinquennal était parvenu à la conclusion que l'on manquait de place et qu'il fallait construire de nouvelles salles de classe.

Cependant, après avoir consulté un spécialiste de la technologie, le groupe a modifié son approche. D'ici cinq à dix ans, leur a expliqué le spécialiste, les approches pédagogiques auraient considérablement changé. Avec les progrès du multimédia, la salle de classe ne serait plus le lieu principal de l'apprentissage dans cinq ans. Il fallait donc trouver des stratégies créatrices pour remédier au manque d'espace à court terme au lieu d'investir des sommes d'argent considérables dans la construction de salles de classe dont on risquait de ne plus avoir besoin dans quelques années.

Dans ce cas, pour élaborer une bonne stratégie, l'organisation a dû analyser et le contexte externe (l'évolution technologique de l'enseignement) et la capacité de l'organisation.

Gestion de programme

Dans la mesure où les services, les produits et les programmes permanents de l'organisation constituent sa principale entreprise, ils devraient être au centre de vos efforts pour opérationnaliser sa mission.

Il existe un lien vital entre la gestion de programme et tous les autres domaines de la capacité opérationnelle. La qualité de vos programmes est indissociable de la force du leadership stratégique de votre organisation, de ses ressources humaines et financières, de son infrastructure, de sa gestion de processus et des liens avec les autres organisations. La performance des programmes jouit d'une visibilité considérable et constitue souvent l'un des axes principaux des évaluations organisationnelles.

Une bonne gestion de programme nécessite une planification soignée, la capacité de mettre cette planification en pratique et un processus de contrôle et d'évaluation. Ce cycle est suivi, plus ou moins formellement, pour tous les programmes.

La gestion de programme comprend la planification de programme, l'exécution de programme, et le contrôle et l'évaluation de programme. Chacun de ces éléments est abordé ci-dessous.

Planification

La planification de programme est un processus de réflexion qui amène le personnel à réfléchir à l'avance. Les questions que l'on se pose sont les suivantes : Quels sont nos objectifs ? Que faut-il faire pour atteindre ces

objectifs ? Qui le fera ? Comment ? Combien de temps cela prendra-t-il ? Combien cela coûtera-t-il ? Comment saurons-nous que nous avons atteint nos objectifs ? Et ainsi de suite.

La planification de programme comporte de nombreux niveaux. Dans le contexte d'une évaluation organisationnelle, cependant, vous devrez déterminer dans quelle mesure votre plan est clairement communiqué et utilisé en tant qu'instrument de gestion. Vous aurez besoin pour ce faire de plans écrits.

PLANIFICATION DE PROGRAMME : POINTS À CONSIDÉRER

Dans quelle mesure votre organisation planifie-t-elle convenablement ses programmes ?

- Un plan écrit est préparé pour chaque secteur de programme et chaque grand projet.
- Les plans de programme et de projet cadrent avec la mission de l'organisation.
- Les activités de planification de programme et de programmation budgétaire permettent de s'assurer que les programmes aident l'organisation à accomplir sa mission.
- Les programmes et les projets cadrent avec la mission, les besoins, les stratégies et les priorités de l'organisation.
- On tient compte dans la planification de projet des aspects technologiques, économiques, homme-femme, sociaux et contextuels pour faire en sorte que les programmes soient applicables.
- Les calendriers d'activités sont bien conçus.
- Les budgets sont appropriés.
- Les rôles et responsabilités sont analysés comme il convient.
- Un procédé est spécifié pour le contrôle des résultats.

Exécution

La véritable tâche des gestionnaires est de veiller à ce que vos plans de programme fonctionnent. C'est très bien d'avoir un plan formidable, encore faut-il qu'il fonctionne. L'exécution de programme exige des employés qu'ils mettent leurs compétences en pratique : il faut que la direction sache utiliser judicieusement les ressources et que le personnel ait les compétences techniques nécessaires pour faire ce qu'il y a à faire (qu'il s'agisse de fournir des services de santé, faire des recherches, ou autre). C'est au stade de l'exécution de programme que vous devez tirer parti de toutes vos ressources pour pouvoir progresser de façon tangible vers vos objectifs.

EXÉCUTION DE PROGRAMME : POINTS À CONSIDÉRER

Dans quelle mesure votre organisation exécute-t-elle correctement ses programmes ?

- Le personnel apporte son soutien pour que les programmes soient exécutés et les produits et services fournis aux clients et bénéficiaires.
- Les relations sont bonnes entre les employés qui fournissent les produits et services.
- Le personnel conjugue ses efforts pour fournir de bons produits et services.
- L'équipe de programme sait bien résoudre les problèmes.
- La santé et la sécurité, tant celles des clients que celles du personnel, sont toujours au premier rang des priorités au stade de l'exécution.
- Les ressources sont utilisées judicieusement pour offrir les produits et les services.
- Les échéanciers sont bien suivis et respectés.
- Le personnel est déterminé à collaborer pour s'acquitter de ses tâches.
- Les réunions de programme sont fructueuses.

Suivi et évaluation

Vos programmes ou projets occupent une place capitale dans la vie de votre organisation. Les gestionnaires doivent assurer le suivi des programmes et veiller à ce que leurs objectifs sont atteints et les résultats escomptés obtenus. Pour ce faire, des systèmes de suivi et d'évaluation doivent être intégrés aux programmes et aux projets dès la planification (voir la section consacrée à la planification de programme).

SUIVI ET ÉVALUATION DE PROGRAMME : POINTS À CONSIDÉRER

Dans quelle mesure votre organisation assure-t-elle un suivi adéquat de ses programmes ?

- Des systèmes de suivi et d'évaluation sont en place.
- Le personnel de programme reçoit des commentaires sur la performance des programmes.
- Il existe suffisamment d'occasions de préciser les rôles et les responsabilités.
- Il existe suffisamment d'occasions de se pencher sur les indicateurs de programme pour mesurer les progrès effectués par rapport aux plans.
- Les échéanciers sont suivis de près pour minimiser les dépassements.
- Les budgets sont examinés en temps opportun.
- Les programmes font l'objet d'examens réguliers pour s'assurer qu'ils contribuent à la stratégie organisationnelle d'ensemble.
- On encourage les gens à tirer des enseignements de leur expérience.
- Des mesures correctives sont prises lorsque des difficultés se présentent.
- Le suivi et l'évaluation font partie des activités régulières et sont considérés comme allant de soi.

Processus organisationnels

Les processus organisationnels font partie de la dynamique de vie de l'organisation. Ils constituent des éléments importants de la stabilité et du changement. Dans le contexte d'une évaluation organisationnelle, quatre processus doivent être examinés : la planification, la résolution de problèmes et la prise de décisions, le suivi et l'évaluation. Il est important de réfléchir à la nature de ces processus et à leur incidence sur la performance de votre organisation.

Planification

La planification est le processus organisationnel qui permet de prévoir le comportement des membres de l'organisation. Votre plan stratégique donne l'orientation générale ; c'est la planification organisationnelle qui permet de traduire cette stratégie en objectifs et en méthodologies qui vous permettront d'atteindre vos buts. Il est pour cela indispensable de faire le meilleur usage possible du temps et des gens dont on dispose (en préparant des échéanciers et des calendriers, par exemple).

PLANIFICATION : POINTS À CONSIDÉRER

Dans quelle mesure le processus de planification est-il propice à la bonne performance de votre organisation ?

- L'élaboration de procédures et de politiques et la planification se font à tous les niveaux de l'organisation, du conseil d'administration aux projets individuels, en passant par les diverses directions.
- Le processus de planification tient compte des orientations stratégiques de l'organisation.
- Les plans sont clairs et indiquent aux membres de l'organisation les orientations, comme il se doit.
- Les plans, les politiques et les procédures sont généralement suivis.
- La planification fait partie intégrante de la culture de l'organisation.
- Les membres de l'organisation ont le sentiment de participer à la planification.
- Le suivi et l'évaluation sont liés à la planification.

Résolution de problèmes et prise de décisions

La résolution de problèmes et la prise de décisions sont deux processus qui se recoupent et se renforcent. Ils doivent bien fonctionner à tous les niveaux de votre organisation. Ces processus comprennent la capacité de définir les problèmes majeurs et de rassembler de l'information afin de comprendre le problème, de décider de solutions ainsi que l'aptitude à créer les conditions nécessaires pour que les décisions puissent être mises en œuvre et à suivre

ces décisions et la résolution de problèmes. Il est très important que toutes ces activités soient menées à bien et à temps.

RÉSOLUTION DE PROBLÈMES ET PRISE DE DÉCISIONS : POINTS À CONSIDÉRER

Les processus de résolution de problèmes et de prise de décision aident-ils votre organisation à remplir ses fonctions ?

- Le travail est exécuté sans accroc aux divers niveaux de l'organisation.
- Les décisions sont prises à temps.
- Les écarts de performance et les débouchés sont repérés à temps pour que l'on puisse prendre les mesures nécessaires dans l'intérêt des personnes concernées et de la productivité de l'organisation.
- Des mécanismes de résolution de problèmes et de prise de décisions sont en place.
- Le conseil d'administration et la haute-direction possèdent les compétences nécessaires pour la résolution de problèmes et la prise de décisions.
- La résolution de problèmes et la prise de décisions sont satisfaisantes dans les directions et pour les projets importants.
- Les employés ont le sentiment que les processus de résolution de problèmes et de prises de décisions n'entravent pas leur travail.
- Le personnel essaye de résoudre les problèmes avant que ceux-ci ne prennent de l'ampleur.

Communications

Au sein de votre organisation, c'est la fonction communications qui s'occupe de faire circuler l'information et de s'assurer que les membres de l'organisation s'entendent. Elle peut unir ou détruire l'organisation — car, fausse ou exacte, l'information ne cesse de circuler dans les organisations.

Lorsque vos employés reçoivent de l'information exacte, ils se sentent au courant et motivés : outre les renseignements spécifiques dont ils ont besoin pour faire leur travail, les employés d'une organisation ont aussi besoin qu'on leur communique des renseignements qui renforcent leur sentiment de participer à un effort important et à une entreprise plus vaste. Votre organisation a besoin de mécanismes pour faciliter l'acquisition de ces deux types d'information par ses employés. Les comités de coordination, les bulletins d'information et les réunions sont autant de moyens pour transmettre des messages exacts.

COMMUNICATIONS : POINTS À CONSIDÉRER

Votre système de communications est-il efficace et propice à la bonne performance de votre organisation ?

- Les membres de l'organisation ont le sentiment d'être régulièrement et convenablement informés des activités de l'organisation.
- Les membres du personnel sont informés de la mission de l'organisation et des progrès vers son accomplissement.
- Il est rare que l'information qui circule au sein de l'organisation au sujet des activités soit déformée.
- Des mécanismes correctifs sont en place pour permettre de contrer les rumeurs.
- Les gens ont aisément accès aux membres de l'organisation avec qui ils doivent traiter et peuvent facilement communiquer avec eux.
- Les communications écrites sont adéquates.
- Les réunions sont considérées comme un moyen de communication fructueux.
- Les technologies de communication sont bien utilisées.
- Le dialogue est encouragé
- Il est fréquent que l'on conjugue plusieurs moyens de communication.
- L'art d'écouter est apprécié à sa juste valeur.
- On tient compte de la diversité culturelle dans les communications.

Suivi et évaluation

Le suivi et l'évaluation organisationnels complètent le suivi et l'évaluation de programme. Le suivi organisationnel aide parfois à préciser les objectifs de programme, à axer les activités et les interventions sur ces objectifs, à fixer des cibles de performance, à rassembler des données de routine et à transmettre directement ces résultats aux personnes responsables. Ce sont les processus systématiques et continus d'auto-évaluation qui constituent le suivi.

Dans le cadre de l'évaluation organisationnelle, on détermine si les résultats ont été satisfaisants ou non au niveau organisationnel et on s'interroge sur les raisons. On évalue les activités spécifiques du point de vue des résultats globaux, on tient compte de résultats plus diffus qui sont moins faciles à quantifier, on étudie les résultats auxquels on ne s'attendait pas et on tire de ces données des enseignements grâce auxquels on peut ajuster les programmes et les politiques en améliorant les résultats.

SUIVI ET ÉVALUATION ORGANISATIONNELS : POINTS À CONSIDÉRER

Le suivi et l'évaluation effectués permettent-ils d'améliorer la performance ?

- Des politiques et des procédures permettent de guider le suivi et l'évaluation.
- Des ressources sont allouées au suivi et à l'évaluation.
- On est conscient à tous les niveaux de l'organisation du fait que le suivi et l'évaluation peuvent permettre d'améliorer la performance.
- Des données sont recueillies et utilisées pour évaluer les unités et les activités au sein de l'organisation.
- On se sert des données obtenues dans le cadre des activités de suivi et d'évaluation organisationnels.
- Il existe des plans d'évaluation et des cadres de suivi.
- Les résultats de l'évaluation sont cités dans les documents sur la stratégie, les programmes, les politiques et le budget.
- Les employés ont les compétences requises pour le suivi et l'évaluation.
- Les processus de suivi et d'évaluation sont appréciés à leur juste valeur.
- Des enseignements sont tirés du suivi et de l'évaluation ainsi que des changements qu'ils entraînent.

Liens avec les autres organisations

Le contact régulier avec d'autres organisations et groupes qui ont une importance stratégique pour votre travail permet un échange enrichissant d'approches et de ressources (y compris de connaissances et d'expertise). Il se peut que votre organisation soit en train de forger ou ait déjà forgé des liens avec des collaborateurs en puissance, d'autres organisations, des bailleurs de fonds en puissance ou des commettants clés.

Ces liens aident votre organisation à se tenir au courant des progrès dans les domaines qui la concernent et vous donnent accès à tout un éventail de sources d'information récente dans chacun de ses domaines d'activité.

À l'heure actuelle, un nombre important d'arrangements organisationnels sont possibles et nécessaires pour appuyer la performance de l'organisation. Les nouvelles technologies de l'information, par exemple, peuvent vous aider à vous renseigner sur les approches de la programmation les plus récentes et sur les questions de gestion. Elles vous fournissent en outre des moyens de communiquer avec des alliés et des collaborateurs potentiels pour vos programmes et vos domaines de financement clés. Deux aspects des liens entre les organisations sont abordés ici : les nouveaux types de relations (comme les réseaux, les arrangements en coentreprise, les partenariats et les coalitions) et les liens électroniques.

Réseaux, arrangements en coentreprise, coalitions et partenariats

Au moment où les liens électroniques font découvrir aux organisations de nouvelles idées et de nouvelles façons de communiquer, une révolution similaire se produit sur le plan des schémas organisationnels qui appuient le travail conjoint et la collaboration.

De nombreuses organisations découvrent actuellement qu'elles ne peuvent pas s'acquitter de leur mission sans l'aide et le soutien d'autres organisations mues par les mêmes motivations. Nombre d'entre elles forgent de nouveaux types de rapports, plus ou moins formels, avec d'autres organisations pour se donner plus de moyens de réussir.

Les réseaux constituent un type de lien informel ; ce sont des groupes de personnes reliées par des liens lâches et partageant les mêmes intérêts. Les partenariats, les coalitions et les arrangements en coentreprise sont beaucoup plus formels. Les relations les plus formelles reposent sur des accords contractuels. Tous ces nouveaux liens brouillent les limites des organisations et changent la façon dont elles fonctionnent.

RÉSEAUX, COENTREPRISES, COALITIONS ET PARTENARIATS : POINTS À CONSIDÉRER

Les liens que votre organisation a forgés ou cherche à forger avec l'extérieur sont-ils propices à sa bonne performance ?

- L'organisation a des liens formels et informels adéquats avec d'autres organisations mues par les mêmes intérêts.
- Les liens avec les autres organisations jouissent d'un bon soutien.
- Les liens avec les autres organisations servent efficacement l'organisation dans la poursuite de ses buts et l'accomplissement de sa mission.
- L'organisation a des partenariats fructueux et continus avec des organisations de l'extérieur qui lui apportent de nouvelles idées et de nouvelles ressources.
- L'organisation communique des renseignements sur son travail à ses intervenants externes, y compris le grand public.

Liens électroniques

Si vous savez vous en servir, les nouvelles technologies électroniques peuvent vous aider à augmenter la capacité et la performance de votre organisation. Elles peuvent améliorer les communications et vous permettre d'être au courant des idées les plus récentes dans votre domaine. Les membres de votre organisation peuvent se joindre à des groupes de discussion, serveurs de listes et autres mécanismes électroniques qui relient les gens partageant

les mêmes intérêts et les mêmes idées. Les systèmes électroniques vous donnent la possibilité d'explorer le monde entier à la recherche de nouvelles idées et de renseignements.

LIENS ÉLECTRONIQUES : POINTS À CONSIDÉRER

Les liens électroniques que votre organisation a forgés ou cherche à forger avec l'extérieur sont-ils propices à sa bonne performance ?

- L'organisation est reliée électroniquement à ses collègues, clients, marchés (utilisateurs) de l'extérieur de façon à permettre des rapports dynamiques et enrichissants.
- Les réseaux électroniques jouissent d'un soutien financier et technique adéquats.
- Les réseaux électroniques sont bien adaptés aux besoins, intérêts communs et capacités de l'organisation.
- Les réseaux électroniques sont mis au service de nouvelles pratiques efficaces.
- L'organisation a, avec des organismes de l'extérieur, des partenariats continus et fructueux qui constituent une source de nouvelles idées et ressources.
- L'organisation communique, par voie électronique, des renseignements sur son travail aux intervenants de l'extérieur, dont le grand public.

EXERCICE N° 12. Examiner la capacité de l'organisation



Instructions : Cet exercice vous aidera à commencer à déceler les lacunes qui existent au sein de l'organisation et affectent sa performance globale. Il pourrait être utile de faire cet exercice avec un groupe constitué de cadre supérieurs, de membres de l'organisation et de membres de l'équipe d'auto-évaluation.

En prenant pour guide le tableau ci-dessous, réfléchissez aux capacités de votre organisation. Cernez les insuffisances et déterminez de quelles façons elles influent sur la performance. Débattez de la gravité de ces questions et voyez si les participants s'entendent sur des questions prioritaires.

Question de capacité	En quoi la performance de l'organisation s'en ressent-elle ?	Importance		
		élevée	moyenne	faible
Leadership stratégique Exemple : Le conseil d'administration ne participe pas assez activement au travail.	Les bailleurs de fonds se demandent si nous sommes véritablement une organisation mue par ses membres. En ce sens, notre viabilité financière est affectée.		✓	
Ressources humaines				
Ressources financières				
Infrastructure				
Gestion de programme				
Gestion de processus				
Liens avec les autres organisations				

EXERCICE N° 13. Résumer les questions de performance



Instructions : Avant de recueillir et d'analyser les données, il serait bon de résumer les questions qui se posent en matière de performance. En prenant pour guide la grille ci-dessous, résumez les principaux points de performance que vous avez déjà repérés et formulez les questions clés et sous-questions pour chacun de ces points.

Point principal	Question clé	Sous-question
Exemple : Pertinence pour les intervenants	Exemple: Dans quelle mesure notre organisation est-elle pertinente pour ses intervenants ?	Exemple: Le niveau de satisfaction de nos intervenants a-t-il changé au cours des douze derniers mois ? Le nombre, les besoins ou les priorités de nos intervenants ont-ils changé au cours des douze derniers mois ? Avons-nous adapté (ou élargi) nos services et nos programmes pour répondre à la demande de nos principaux intervenants ? Suivons-nous d'assez près l'évolution des demandes de nos intervenants et leur niveau de satisfaction ?

ANNEXE I

Instruments d'auto-évaluation

INSTRUMENT N° 1

AUTO-ÉVALUATION RAPIDE EN CINQ ÉTAPES FACILES

Il s'agit d'une approche de l'auto-évaluation que vous souhaiterez peut-être essayer. Ce modèle vous permettra d'entamer un débat de façon relativement rapide et aisée.

-
1. Cernez les principaux points à considérer en ce qui concerne la performance de votre organisation.

 2. Déterminez si ces points relèvent de l'efficience, de l'efficacité, de la pertinence ou de la viabilité financière.

 3. Décrivez votre situation actuelle.

 4. Formulez un diagnostic quant à la performance de votre organisation, compte tenu du contexte, de la motivation et de la capacité.

 5. Indiquez ce qu'il faut garder et ce qu'il faut changer.
-

INSTRUMENT N° 2

ÉVALUATION DES INTERVENANTS

.....

Objet

Cet instrument est conçu pour vous aider à repérer les intervenants et les raisons pour lesquelles ils s'intéressent à votre organisation. Vous pouvez vous en servir pour analyser la pertinence de votre organisation et évaluer son contexte.

.....

Instructions

1. Inscrivez les noms des intervenants dans la première colonne (voir l'exercice Repérer les intervenants (exercice n° 3, chapitre 1, p. 10)).
2. Déterminez à quelle catégorie appartient chaque intervenant : bailleurs de fonds, employés, haute direction, partenaires organisationnels, etc. Adaptez les catégories en fonction des intervenants que vous avez repérés. Il peut en outre être utile d'indiquer si chaque intervenant :
 - est partie intégrante de l'organisation ;
 - est intéressé par l'organisation et lui est dévoué ;
 - connaît l'organisation sans pour autant lui être dévoué ;
 - a directement intérêt à nuire à l'organisation (concurrents, etc.).
3. Indiquez à quels titres les résultats de l'auto-évaluation intéressent chacun des intervenants, à savoir si chacun de ces derniers :
 - utilisera les résultats pour la planification ;
 - s'en servira pour renforcer l'organisation ;
 - se servira de l'évaluation pour élaborer de nouveaux programmes, introduire des changements ou élaborer des stratégies, etc..Un intervenant peut s'intéresser aux résultats à plusieurs titres.
4. Déterminez les façons dont chacun des intervenants pourrait participer à l'auto-évaluation et ses rôles possibles, à savoir s'il peut :
 - fournir des données ou des renseignements ;
 - prendre des décisions d'après les conclusions de l'auto-évaluation ;
 - bénéficier des changements résultant de l'auto-évaluation, etc.

INSTRUMENT N° 3

FICHE DE TRAVAIL SUR LES QUESTIONS DE PERFORMANCE

.....

Objet

Cette fiche de travail est conçue comme un outil d'analyse pour les organisations qui cherchent à comprendre le lien entre la performance et les facteurs qui la soutiennent. Elle peut être utilisée à différents stades du processus de diagnostic lorsque l'équipe tente de cerner les raisons pour lesquelles l'organisation est performante ou non. Cet instrument est évolutif et peut être adapté en fonction des nouveaux facteurs de performance qui émergent.

.....

Instructions

En vous servant de la fiche de travail, cernez les causes sous-jacentes possibles des problèmes de performance.

QUESTION DE PERFORMANCE	FACTEURS CONTEXTUELS QUI INFLUENT SUR CES QUESTIONS	ASPECTS DE LA MOTIVATION ORGANISATIONNELLE QUI INFLUENT SUR CES QUESTIONS	ASPECTS DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE QUI INFLUENT SUR CES QUESTIONS
<hr/>			

INSTRUMENT N° 4

ANALYSE DE LA CULTURE DE L'ORGANISATION

Objet

Cette analyse est conçue pour fournir à l'équipe d'évaluation une liste des domaines dans lesquels des données sur la motivation organisationnelle peuvent être recueillies. Elle peut être utile à l'équipe d'évaluation lors de la planification de la collecte de données. Les animateurs de groupes de discussions regroupant des membres du personnel ou du conseil d'administration peuvent poser certaines de ces questions pour prendre le pouls de l'organisation.

Instructions

Partie 1 — Répondez individuellement au plus grand nombre possible des questions ci-dessous.

Partie 2 — Discutez en groupe de vos réponses et demandez-vous s'il est seulement possible de répondre à toutes les questions. La plupart des gens s'entendent-ils sur les réponses ?

1. Quelles sortes de personnes font partie de cette organisation ? Qui sont les vrais leaders ? Qui monte dans l'organisation ? (Cette question renseigne sur les systèmes informels de récompenses et d'influence et permet, le cas échéant, de trouver les « héros ».)
2. Comment décririez-vous l'appartenance à l'organisation ? (Cette question donne une véritable vue d'ensemble de la culture de l'organisation.)
3. Pourquoi l'organisation réussit-elle ? (Ceci vous aide à cerner les domaines perçus comme importants.)
4. Pouvez-vous définir clairement les valeurs ou les credos et les normes de comportement acceptables ?
5. Quelle est la culture actuelle de l'organisation ? Cette culture est-elle fermement et uniformément établie dans toute l'organisation ?
6. L'organisation est-elle un endroit sûr où la croissance est encouragée et les erreurs tolérées ?
7. Votre organisation apprécie-t-elle ses employés à leur juste valeur ?
8. Quels types de compétences et d'actions récompense-t-on ?
9. Les leaders font-ils la promotion de la transparence, de la prise de risque et de la confiance ?
10. Quelle est l'histoire de votre organisation ?
11. L'organisation est-elle centrée sur elle-même au lieu d'être tournée vers le monde extérieur ? En d'autres termes, se concentre-t-elle sur le court terme ?
12. Quelle est le taux du roulement du personnel ?
13. Quelles sont les « récits de batailles » et les anecdotes qui circulent dans l'organisation ?
14. Quels sont les grands événements de l'histoire de l'organisation ?
15. Comment les nouveaux venus « apprennent-ils les ficelles » de l'organisation ?
16. Quelles sont les questions qui sont au premier rang des priorités dans cette organisation ? Au dernier rang ?
17. Dans l'ensemble, comment décririez-vous la culture de votre organisation ?

INSTRUMENT N° 5

RÉPARTITION DU TRAVAIL

Objet

Ce formulaire est conçu comme un instrument de planification pour l'équipe d'auto-évaluation. Dans la première colonne, vous pouvez indiquer les dates en plus des phases. Les autres colonnes sont réservées aux tâches ou aux activités, aux résultats de ces activités, au calendrier prévu pour ces activités et aux personnes responsables des activités. On peut choisir des tâches plus ou moins spécifiques.

PHASE	TÂCHE/ACTIVITÉ	RÉSULTAT	DATE/ ÉCHÉANCE	MEMBRE DE L'ÉQUIPE RESPONSABLE
I	Planification de l'auto-évaluation	Matrice	1 ^{er} mai	Georges
	Préparation du budget	Budget	1 ^{er} mai	Pablo
	Élaboration des instruments pour la collecte de données	Questionnaire	18 mai	Rosalie
		Protocoles pour les groupes de discussion	27 mai	Georges
		Protocoles d'interviews	27 mai	Georges
II	Collecte des données	Données des questionnaires	15 juillet	Rosalie
		Rapport des groupes de discussion	30 juin	Georges
		Données des interviews	30 juin	Georges
		Données de l'analyse documentaire	15 juin	Pablo
III	Analyse des données	Données des questionnaires	1 ^{er} août	Rosalie
		Données des groupes de discussion	1 ^{er} août	Georges
		Données des interviews	1 ^{er} août	Georges
		Données de l'analyse documentaire	1 ^{er} août	Pablo
IV	Compte rendu	Ébauche du rapport	15 août	Rosalie
		Séance d'information	18 août	Rosalie/Georges
		Rapport final	30 août	Rosalie
V	Gestion			Georges

PHASE	TÂCHE/ACTIVITÉ	RÉSULTAT	DATE/ ÉCHÉANCE	MEMBRE DE L'ÉQUIPE RESPONSABLE
I				
II				
III				
IV				
V				

INSTRUMENT N° 6

ANALYSE DES JOURNÉES-PERSONNES

Objet

Ce formulaire est conçu comme un instrument de planification pour l'équipe d'auto-évaluation. Il permet d'assigner à chaque membre de l'équipe des responsabilités pour des tâches spécifiques et d'estimer le temps qu'il faudra pour mener à bien les tâches prescrites. Cet instrument devrait être utilisé assez tôt dans la phase d'évaluation afin que l'organisation puisse commencer à déterminer les ressources dont elle aura besoin pour l'auto-évaluation.

ACTIVITÉ	MEMBRE DE L'ÉQUIPE 1	MEMBRE DE L'ÉQUIPE 2	MEMBRE DE L'ÉQUIPE 3	TOTAL
1. Planification du travail				
Cadre d'évaluation				
Méthodologie				
Instruments de collecte de données				
Budget				
Plan du rapport				
2. Collecte de données				
Analyse documentaire				
Groupes de discussion				
Interviews				
Enquête par questionnaire				
3. Analyse des données				
Élaboration de cadres				
Analyse des données des interviews et des groupes de discussion				
Analyse des données des questionnaires				
Analyse des données de projets et de l'organisation				
Formulation des résultats et des conclusions				
Validation de l'analyse avec les intervenants clés				
4. Rapport				
Ébauche du rapport				
Séances d'information				
Préparation du rapport final				
5. Gestion du processus				
Coordination				
Gestion financière				
Nombre de jours total				

ANNEXE 2

Conseils pour mettre au point vos propres instruments de collecte de données

Objet

Ces conseils ont pour but d'aider votre équipe à créer des instruments de collecte de données et à recueillir des données. Ils portent sur la mise au point des instruments ainsi que sur la collecte et l'analyse des données, que celles-ci proviennent de groupes de discussion, de questionnaires ou d'interviews — trois approches courantes de la collecte de données. Votre équipe devrait tenir compte de ces conseils au moment de la planification afin de déterminer quel type de collecte de données convient pour chacun des grands points à étudier.

CONSEIL N° 1

TECHNIQUES DE GROUPE

Aperçu du procédé

- Définir l'objet
- Formuler des questions
- Préparer un guide
- Préparer un horaire
- Disposer les groupes
- Discussions
- Enregistrer les données
- Analyser les données
- Présenter les résultats

Formuler des questions

Prévoyez de 5 à 10 questions. Pour être efficaces, les questions destinées à des groupes doivent être soigneusement formulées et :

- être ouvertes (on ne peut y répondre par oui ou par non)
- avoir une orientation qualitative plutôt que quantitative (elles portent sur les perceptions et les sentiments plutôt que sur des faits ou des chiffres)
- ne jamais demander « pourquoi » directement
- comporter de nombreux éléments permettant l'approfondissement des réponses
- permettre d'exprimer des préoccupations quant au processus

Préparer un guide

Les groupes qui fonctionnent le mieux pour la collecte de données sont composés de six à douze personnes qui :

- ont certaines caractéristiques communes (ce sont des clients, par exemple)
- n'ont pas toutes la même expérience (les groupes homogènes ne marchent pas)
- représentent des points de vue divers

Préparer un horaire

- Prévoyez deux heures pour chaque groupe
- Pas de pause
- Arrêtez une fois les données recueillies, même si les deux heures ne sont pas écoulées

Disposer les groupes

- Disposez les sièges en cercle pour permettre de bons contacts visuels
- Placez l'animateur et son assistant en deux points opposés du cercle pour qu'ils voient les choses sous un angle différent

Mener la séance

Contenu

Ouverture

- Présentations
- Précisez la durée de la séance
- Précisez les directives :
 - Les réponses sont confidentielles
 - Les points de vue favorables et défavorables sont encouragés

Grandes questions

- Posez les questions comme indiqué dans votre guide
- Incitez les participants à approfondir leurs réponses

Questions à vous poser à vous-même

- Quelle autre question dois-je poser pour comprendre le point de vue de cette personne ?
- Tous les éléments dont j'ai besoin pour comprendre me sont-ils fournis ?
- Qu'est-ce que tout cela signifie globalement ?
- Comment puis-je amener les participants à exprimer leurs sentiments véritables ?
- Combien de temps reste-t-il ?

Résumé

- Résumez les grands points qui sont ressortis de la discussion
- Posez, si vous le jugez bon, une question générale pour résumer, comme « Dans l'ensemble, le programme est-il efficace ? »

Conclusion

- Remerciez le groupe de sa participation
- Expliquez aux participants quelles seront les prochaines étapes

Technique

Efforcez-vous

- de faire preuve de fraîcheur et d'empathie
- d'écouter activement, de paraphraser, de résumer
- d'exercer un contrôle sans pour autant « mener » les discussions
- d'équilibrer les contributions des participants dominants et silencieux
- de demander si quelqu'un d'autre voit les choses sous un autre jour
- d'utiliser les pauses et les incitations à approfondir à bon escient

Évitez

- de hocher la tête, sauf exception
- d'exprimer votre approbation (« Oui », « D'accord »)

Comment encourager les gens à parler

- Commencez par une question générale, du type « Que pensez-vous de ... ? »
- Demandez l'opinion des participants qui n'ont encore rien dit
- Exploitez les silences — posez une question et prenez le temps de parcourir le groupe du regard pour voir qui veut répondre

Comment interrompre les bavards

- Mettez un terme aux discussions qui n'en finissent pas en reformulant les deux opinions et en demandant ensuite aux autres participants s'ils ont d'autres idées sur la question
- Soyez ferme. Arrêtez la personne qui parle d'un geste ferme de la main
- Tapez sur le bras du bavard intarissable à côté de vous
- Évitez de croiser le regard de quiconque domine la discussion : « Et si on donnait d'abord la parole à quelqu'un d'autre ? » « Un instant, nous n'avons pas encore entendu ce que ... avait à dire. » « Oui, vous avez déjà mentionné ce point. » « J'ai l'impression qu'il y a d'autres gens qui aimeraient avoir la parole. »
- Faites diversion puis relancez la conversation

Enregistrer les données

Enregistrement au magnétophone

- Avantage — On a un compte-rendu exhaustif
- Inconvénient — L'écoute des enregistrements prend un temps considérable

Techniques

- Informez les participants que leurs propos sont enregistrés et obtenez leur accord
- Choisissez une méthode d'enregistrement qui ne dérange pas la discussion
- Choisissez des cassettes suffisamment longues pour ne pas avoir à les changer

Compte rendu écrit

- Prenez des notes même si la séance est enregistrée
- Notez en marge où vous en êtes sur la cassette (compteur), de temps à autre, afin de pouvoir facilement situer des points particuliers sur la cassette
- Le modérateur devrait laisser son assistant prendre des notes au lieu de le faire lui-même
- Prenez des notes continuellement pour ne pas donner d'indices aux participants quant à la valeur de leurs commentaires
- Soulignez les points de référence qui vous semblent constituer des apports importants
- Vous pouvez définir les catégories à l'avance et préparer une grille dans votre carnet pour inscrire directement les commentaires dans les différentes catégories

Commentaires des observateurs

- Prenez note de ce que vous remarquez pendant la séance : thèmes importants, idées pour le prochain groupe, comment reformuler certaines questions, etc. Indiquez qu'il s'agit de vos idées

Analyser les données

Étapes de l'analyse de données

1. Tapez les commentaires importants à partir de vos notes manuscrites en indiquant, si possible, le nom de l'auteur
2. Réorganisez les commentaires par thème, à la main ou à l'ordinateur
3. Pour chaque thème, classez les commentaires d'après les thèmes secondaires
4. Classez les commentaires par ordre d'importance
5. Révisez les thèmes pour :
 - supprimer les redondances
 - faire en sorte que les commentaires ne reflètent pas le point de vue d'une seule personne
 - donner une idée équilibrée et exacte de ce qui a été dit par le groupe
6. Récapitulez par écrit chacun des thèmes
7. Choisissez et révisez des citations pour illustrer chacun des thèmes
 - Évitez les opinions extrêmes
 - Choisissez des propos représentatifs
 - Corrigez la grammaire et la langue si nécessaire
 - Protégez l'anonymat des participants en supprimant les noms et les détails révélateurs



VOIR LE CONSEIL N° 4 — SUR QUOI SE FONDER

CONSEIL N° 2

INTERVIEWS

Qu'il s'agisse d'interviews directes ou téléphoniques, il existe un certain nombre de procédés pour les rendre plus fructueuses. Les voici :

- Déterminer l'approche
- Choisir les questions de recherches générales et spécifiques
- Préparer une ébauche des questions pour l'interview
- Mettre le protocole à l'essai
- Préparer un horaire
- Se préparer pour l'enregistrement
- Mener les interviews
- Analyser les données des interviews

Déterminer l'approche

La première étape consiste à décider quelle approche utiliser :

- *Entrevue avec une personne clé* — Ce type d'interview a pour objet de recueillir des données auprès de quelqu'un qui est unique de par sa position ou son expérience (un directeur, par exemple, qui peut représenter toute sa direction).
- *Interview normative* — L'interview normative sert à recueillir des données auprès d'un grand nombre de personnes (clients individuels, par exemple).

La planification dépendra du type d'interview choisi :

- *Guide d'entretien* — Une série de questions générales utilisées dans un entretien avec une personne clé.
- *Protocole d'interview* — Un instrument fortement structuré s'apparentant à un questionnaire. L'interviewer note souvent les réponses sur le protocole.

Choisir les questions de recherches générales et spécifiques

- Qu'avez-vous besoin de découvrir ?
- Quels renseignements cette interview doit-elle absolument vous fournir ?
(N'oubliez-pas que c'est peut-être votre seule chance d'obtenir l'information.)

Préparer une ébauche des questions pour l'interview

- Certaines questions peuvent être ouvertes :
 - questions demandant un renseignement général
 - questions ne limitant pas la réponse (« Que pensez-vous de ... », par exemple)

- D'autres peuvent être fermées :
 - questions demandant un renseignement précis
 - questions limitant la personne interviewée à des réponses factuelles ou à une réponse par oui ou par non, ou questions à choix multiples

Mettre les questions dans le bon ordre

- Organisez les questions par thèmes

Réfléchir aux besoins en fonction du processus

- Préparez des transitions pour passer d'un sujet à l'autre
- Préparez des questions invitant la personne interviewée à approfondir sa réponse et des questions sur le processus
- Préparez-vous des rappels pour ne pas oublier de résumer

Préparer une introduction et une conclusion dans lesquelles on informera la personne interviewée des points suivants

- L'objet de l'interview, de sa durée, de son caractère confidentiel
- La valeur de sa contribution
- Le suivi prévu

Mettre le protocole à l'essai

Il est important de faire un essai, quel que soit le type d'interview choisi. Cet essai vous aidera à valider :

- Le contenu de vos questions
- L'enchaînement des sujets
- La technique d'enregistrement
- Le temps prévu

Si vous utilisez plusieurs interviewers, vous devrez prévoir plusieurs séances d'entraînement pour qu'ils apprennent à se servir du protocole.

Révisez votre guide ou votre protocole après les essais avec des clients et formez d'autres interviewers, le cas échéant.

Interviews téléphoniques

- Convient aux interviews normatives
- Convient aux interviews de personnes clés si vous ne pouvez les rencontrer en personne
- Nécessitent la prise d'un rendez-vous téléphonique à l'avance — précisez l'objet, la portée et le temps requis pour l'interview

- Pour une interview avec une personne clé, il est bon d'envoyer les questions principales et les thèmes (guide d'entretien) à l'avance par télécopieur

Interviews directes

- Meilleure méthode pour les entretiens avec des personnes clés
- Convenez d'un moment et d'un endroit
- Demandez à ce qu'il n'y ait pas d'interruption (téléphone, par exemple)
- Rencontrez la personne à un endroit où vous pouvez vraiment parler

Préparer un horaire

Se préparer à enregistrer les réponses

- Décidez d'une méthode — sur cassette, notes écrites
- Organisez un protocole pour les réponses écrites
- Prévoyez d'enregistrer les propos et de noter aussi les actions non verbales

Mener les interviews

En tant qu'interviewer, il est important que vous ayez à tout moment le contrôle de l'interview, tant du processus que du contenu.

Contrôlez le contenu en :

- planifiant
- suivant le protocole ou le guide

Contrôlez le processus en :

- partant du bon pied — une bonne entrée en matière donne le ton, annonce ce qui va se passer et fixe la durée de l'interview
- interrompant les réponses trop longues
- évitant les digressions — en ramenant la personne interviewée aux questions du protocole
- encourageant les personnes plus réservées à répondre
 - ayez recours à l'humour
 - sachez attendre en silence
- utilisant des techniques de communication efficaces :
 - écoute active
 - ouverture et empathie
 - paraphrase
 - résumé

Analyser les données des interviews

Interviews normatives

- Les réponses quantitatives peuvent être enregistrées et analysées statistiquement.
- Les réponses qualitatives peuvent être analysées du point de vue de leur contenu.

Entretiens avec des personnes clés

Vous essayez de comprendre ce qui se passe.

- Quels sont les grandes opinions de ce groupe ?
- Quels sont les points à l'égard desquels on peut quelque chose ?
- Quels sont ceux à l'égard desquels on ne peut rien ?
- Quelles opinions sont partagées par la majorité du groupe ?
- Quels sont les points de désaccord ?
- Pourquoi ? Est-ce une question de personnalité ou de rôle, de position ou de perspective ?

Certaines opinions devront peut-être être pondérées en fonction de leur importance ; certaines personnes interviewées peuvent être plus importantes que d'autres, soit parce que ces personnes sont plus influentes, soit parce que leurs besoins sont plus cruciaux. Tout revient à savoir ce que les clients clés pensent des produits et services de l'organisation. Que peut-on en conclure ?



VOIR LE CONSEIL N° 4 — SUR QUOI SE FONDER

Conseils pour poser des questions

Les interviewers ont souvent des problèmes parce qu'ils ne respectent pas les règles élémentaires. On trouvera ci-dessous des conseils pour éviter différents types de problèmes.

TYPE DE PROBLÈME	EXEMPLE	QUE FAIRE ?
Questions à deux volets	Avez-vous déjà souffert d'épuisement professionnel et que faites-vous pour éviter que cela ne se reproduise ?	Évitez les questions à deux volets. Posez une question à la fois. Ne combinez pas plusieurs questions en espérant une seule réponse.
Questions doubles	Quels avantages et inconvénients voyez-vous à travailler dans une université ?	Ne combinez pas une question et son contraire au sein d'une seule question. Les choses seront beaucoup plus claires si vous les séparez.
Questions restrictives	Pensez-vous que les femmes sont d'aussi bonnes administratrices que les hommes ?	La façon dont la question est posée ne permet pas de répondre que les femmes sont meilleures. Évitez les questions qui éliminent d'emblée certaines réponses.
Questions orientées	ABC Inc. veut que les directions soient proches de leurs clients. Que pensez-vous des relations de ma direction avec ses clients ?	N'introduisez pas vos questions par une affirmation. Dans ce type de question, l'interviewer énonce une opinion ou résume un événement récent avant de poser la question. La personne interviewée est souvent orientée dans une direction particulière.
Questions tendancieuses	Prendriez-vous position pour ou contre le meurtre en reconnaissant le libre choix des femmes en ce qui concerne l'avortement ?	Évitez les questions ayant un trop fort contenu émotionnel ou utilisant des mots tendancieux.

CONSEIL N° 3

QUESTIONNAIRES

Vue d'ensemble de la procédure pour les enquêtes par questionnaire

- Choisir les grandes questions
- Préparer une ébauche des éléments du questionnaire
- Mettre le questionnaire à l'essai
- Élaborer une stratégie pour la collecte de données
- Préparer une lettre d'accompagnement et envoyer le questionnaire
- Suivre les réponses
- Analyser les données

Choisir les grandes questions

Vous devriez commencer par chercher à comprendre les grandes points sur lesquels vous souhaitez mettre l'accent. Ils seront probablement reflétés dans les différentes sections du questionnaire.

Sections types

Introduction ou information générale

Cette section comprend des questions sur votre client qui peuvent être importantes pour votre analyse. Elle devrait vous permettre de rassembler des renseignements généraux dont vous avez besoin sur le répondant comme sa direction, sa région, son expérience, son sexe, son poste, son expérience avec le fournisseur, etc.

Limitez-vous à l'information qui est essentielle pour vos analyses secondaires. Si vous savez qu'un renseignement ne vous sera daucune utilité, ne posez pas la question.

Qualité des produits ou services fournis par votre organisation

Cette section est la plus importante du questionnaire. Elle permet de cerner les dimensions de la qualité qui pourraient être importantes. Le répondant évalue ensuite la qualité de vos produits et services en fonction de ces dimensions.

Autres considérations

Choisissez pour cette section un titre qui correspond à d'autres dimensions importantes du service à la clientèle, comme « Rapidité des services », « Sécurité » ou « Responsabilité environnementale ».

Faculté d'adaptation, résolution de problèmes et service à la clientèle

Cette série de questions porte sur la façon dont vos clients perçoivent vos services. Il est possible de combiner cette section avec la section sur la qualité ou celle intitulée « Autres considérations » évoquées ci-dessus.

Les grandes sections de votre questionnaire, telles qu'elles sont décrites ici, constituent le plan d'ensemble. Une fois que vous avez les grands thèmes, il vous reste à préparer les questions ou les éléments (du questionnaire).

Préparer une ébauche des éléments du questionnaire

Types d'éléments du questionnaire

Il faut à présent préparer les éléments pour chacune des sections du questionnaire. Il est préférable de ne pas trop varier le type de questions. Essayez donc de conserver une certaine unité au sein de chaque section.

Il vous faudra maîtriser six types d'éléments avant de pouvoir en inventer d'autres. Les autres types qui n'ont pas fait leurs preuves ont souvent pour effet d'embrouiller le répondant et il est préférable de les éviter tant que vous n'avez pas acquis une excellente maîtrise des types d'éléments décrits ci-dessous.

Éléments à choix multiples

Ce type de question est utile pour la section « Introduction » ou « Information générale ».

Pendant combien de temps avez-vous été étudiant de troisième cycle à McGill ?
(Veuillez cocher une case)

Moins de 6 mois

1–2 ans

Plus de 2 ans

Éléments à compléter

Choisissez ce type d'élément lorsque les réponses possibles sont trop nombreuses pour que vous puissiez les énumérer sous forme de choix multiples. Il est facile de le combiner avec des questions à choix multiples; par conséquent, il convient aussi pour l'introduction.

Dans quelle unité travaillez-vous ? _____

Élément avec échelle d'évaluation

Ce type d'élément vous permet de rassembler efficacement une somme importante d'information. Il convient entre autres pour l'évaluation de vos produits et services et pour les « Autres considérations ».

Dans quelle mesure est-ce important pour vous d'en savoir plus sur :

	PAS DU TOUT					TRÈS
a) la responsabilité environnementale	1	2	3	4	5	

Élément avec énumération

Ce type d'élément permet des commentaires plus significatifs que ne le permet l'échelle d'évaluation. Il force les répondants à préciser ce qu'ils considèrent comme important et permet d'éviter le problème des gens qui cochent une case parce que c'est facile, sans vraiment attacher d'importance à l'élément en question.

Quels sont les aspects de votre programme de formation que vous avez le plus appréciés ? Citez-en trois.

Élément avec commentaire

Ce type d'élément est une autre façon de cerner ce que le répondant considère comme important. Il est particulièrement utile pour rassembler les derniers fragments d'information dans la conclusion.

Veuillez écrire ci-dessous les autres commentaires que vous pourriez avoir sur le travail des directeurs d'école et vos suggestions quant à ce qui devrait être privilégié dans la formation :

Élément avec échelle de Likert

L'échelle de Likert permet aux répondants d'être d'accord ou pas d'accord avec une série d'énoncés. Veuillez noter qu'il s'agit d'affirmations et non de questions. C'est une méthode facile à utiliser une fois qu'on a appris le système ; comme les autres échelles d'évaluation, elle constitue un moyen efficace de rassembler beaucoup de renseignements.

	PAS DU TOUT D'ACCORD	PLUTÔT EN DÉSACCORD	NI EN ACCORD NI EN DÉSACCORD	PLUTÔT D'ACCORD	TOUT À FAIT D'ACCORD
Je suis satisfait de mon perfectionnement professionnel (acquisition de nouvelles compétences et connaissances)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il y a des possibilités d'avancement professionnel (obtention de responsabilités accrues)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

À votre tour. Rédigez vos propres énoncés sur certaines dimensions des résultats de votre unité de travail. Préparez des énoncés affirmatifs et négatifs.

1. _____
2. _____
3. _____

Concevoir le questionnaire

Tout en rédigeant les éléments, vous devriez commencer à penser au concept d'ensemble pour votre questionnaire. Voici quelques règles à suivre :

- Disposez les éléments comme ils le seront dans le questionnaire définitif pour éviter de vous tromper.
- Servez-vous des formats indiqués dans les exemples.
- Ne changez pas de page au milieu d'une question.
- Donnez des instructions au répondant sur ce que vous voulez qu'il fasse pour chaque type de question.
- Numérotez les questions de façon consécutive.

Présentez le questionnaire sous forme de livret

- pour qu'il paraisse plus professionnel et soit plus facile à remplir.

Prévoyez un titre et une introduction explicative

- pour expliquer aux répondants ce que vous êtes en train de faire ;
- pour les aider à remplir le questionnaire comme il faut.

Organisez votre questionnaire en sections, en donnant un titre à chacune

- pour permettre une réflexion plus structurée ;
- pour faciliter l'analyse.

Regroupez les éléments du même type

- En particulier les échelles d'évaluation.
- Il est possible d'utiliser à la fois des éléments à compléter et à choix multiples.

Utilisez toute la place disponible

- Essayez de vous limiter à quatre pages.
- Réservez l'espace restant sur les pages aux commentaires.

Mettre le questionnaire à l'essai

Même le meilleur des questionnaires a besoin d'être mis à l'essai. Le fait que vous compreniez votre questionnaire dans les moindres détails ne veut pas dire qu'il en sera de même pour vos répondants. Voici quelques conseils pour vous aider à mettre votre questionnaire à l'essai :

Montrez-le à des collègues au sens critique développé

- Demandez-leur de le lire et de l'annoter.
- Révisez-le.

Mettez-le à l'essai avec quelques répondants

- Assemblez un groupe de 5 ou 6 personnes.
- Demandez-leur de répondre au questionnaire par écrit.
- Discutez chaque question avec le groupe.

Ce faisant, posez les questions suivantes

- Avez-vous trouvé tel élément clair ? Était-il possible d'y répondre ?
- Mettait-il l'accent sur le point important ?
- Qu'est-ce qui a été laissé de côté ?
- Dans l'ensemble, le questionnaire vous a-t-il permis d'exprimer ce que vous pensez de notre travail ?

Révisez à nouveau

La tâche vous paraît peut-être énorme. Elle l'est ! La préparation d'un bon questionnaire peut prendre une semaine de travail à temps complet, même pour un professionnel.

Élaborer une stratégie pour la collecte de données

Vous avez maintenant un questionnaire prêt à l'emploi. Il vous reste désormais à réfléchir à qui vous allez l'envoyer et comment. La première partie de votre stratégie consiste à sélectionner un échantillon représentatif. Préparez une liste des personnes incluses dans votre échantillon.

La deuxième partie de votre stratégie consiste à décider de la technologie que vous allez utiliser pour envoyer votre questionnaire.

Standard

Le questionnaire peut être imprimé, dans vos bureaux ou par un imprimeur, et envoyé par la poste aux répondants qui le remplissent et vous le renvoient de la même façon. Les résultats sont entrés à la main dans une base de données ou dans un programme statistique pour être analysés.

Lecture optique

Il est possible d'imprimer les questionnaires de façon à ce qu'ils puissent être lus par un lecteur optique qui relève automatiquement les réponses. Le questionnaire donné en exemple dans l'annexe 3 a été conçu pour pouvoir être utilisé ainsi. Veuillez noter l'utilisation de graphiques figuratifs pour illustrer certains points.

Questionnaires électroniques

La grande tendance qui se dessine actuellement pour les évaluations des besoins des clients internes est l'utilisation du questionnaire par courrier électronique. Ce type de questionnaire est conçu sur ordinateur et envoyé par courrier électronique sous forme de fichier informatique. Le répondant remplit le questionnaire sur son ordinateur et vous le renvoie par courrier électronique.

Suivi

Il faut aussi une stratégie pour le suivi. Celle-ci pourra comprendre :

- la comptabilisation quotidienne des questionnaires renvoyés — le courrier électronique vous permet de savoir qui n'a pas encore répondu ;
- l'envoi d'un rappel 2 semaines après l'envoi initial ;
- des mesures correctrices si le taux de retour est faible.

Le recours à un réseau pyramidal est un excellent système (des personnes clés dans chaque unité distribuent les questionnaires et les ramassent), mais le recours à des réseaux personnels est la meilleure façon qui soit de recevoir des questionnaires remplis.

Préparer une lettre d'accompagnement et envoyer le questionnaire

Chaque personne de votre échantillon devrait recevoir :

- une lettre d'accompagnement ;
- un questionnaire mis au point par un spécialiste ;
- une enveloppe pré-adressée pour renvoyer le questionnaire, sauf si vous vous servez du courrier électronique.

Lettre d'accompagnement

La lettre d'accompagnement est un élément important de la réussite du questionnaire. Elle doit contenir six renseignements :

- l'objet du questionnaire ;
- le nom de l'expéditeur ;
- la raison pour laquelle le répondant a été sélectionné ;
- la voie, l'adresse et la date de retour ;
- le nom de la personne à contacter pour de plus amples renseignements ;
- l'éventuelle communication des résultats et la voie utilisée.

Suivre les réponses

- Attendez-vous à ce que les réponses à votre questionnaire mettent entre quatre et six semaines à vous parvenir.
- Utilisez votre stratégie de suivi : envoyez des lettres de rappel ou mettez votre réseau à contribution.
- Commencez votre analyse lorsque les réponses cessent d'arriver.

Analyser les données

Analyser les questionnaires signifie souvent jongler avec de gros chiffres ou avec un grand nombre de chiffres, tâches pour lesquelles on a généralement besoin de concepts statistiques et d'ordinateurs. Il existe des programmes simples pour vous aider à analyser vos données.



VOIR LE CONSEIL N° 4 — SUR QUOI SE FONDER

Résumé des six étapes pour élaborer un questionnaire efficace

1. *Formulez les questions*

- Qu'essayez-vous de déterminer ?
- En quoi cette information vous sera-t-elle utile ?
- Quels points seront abordés dans le questionnaire ?

2. *Précisez vos questions secondaires*

- Dressez une liste de tout ce que vous voulez savoir.
- Indiquez les questions secondaires à inclure dans le questionnaire.
- Affinez votre liste.

3. *Préparez une ébauche des éléments*

- À partir des questions, formulez les éléments.
- Formulez les éléments à compléter, les choix multiples, les demandes de commentaires et de listes, les échelles de Likert et les échelles d'évaluation.

4. *Mettez les éléments en ordre*

- Groupez-les en sections thématiques.
- Groupez-les par types de questions.
- Réécrivez-les si nécessaire.

5. *Préparez le questionnaire*

- Classez et numérotez les questions.
- Présentez le questionnaire sous forme de livret.
- Disposez les questions sur les pages.

6. *Mettez le questionnaire à l'essai*

- Formulez les questions plus clairement avec l'aide des répondants.
- Mettez l'ébauche de questionnaire à l'essai avec un groupe.
- Discutez du questionnaire avec le groupe.
- Révisez et remettez à l'essai si nécessaire.

CONSEIL N° 4

SUR QUOI SE FONDER

Il est important de tenir compte, dès le stade de l'élaboration, du fait que les mêmes données peuvent se prêter à de nombreuses interprétations différentes. Trois grandes méthodes de prise de décisions sont généralement utilisées pour se faire une opinion sur des données :

- La comparaison des données actuelles sur l'organisation avec des données plus anciennes, des normes reconnues dans le secteur, ou des pratiques qui se sont avérées efficaces dans d'autres contextes comparables (normes ou analyses comparatives)
- Le recours à des opinions d'experts — il peut s'agir de personnes qui connaissent bien votre organisation ou de praticiens du développement organisationnel, ou encore de personnes qui ont une bonne connaissance de votre secteur
- La comparaison des données organisationnelles avec des critères préalablement définis (indicateurs objectivement vérifiables).

Votre équipe d'auto-évaluation peut choisir une ou plusieurs de ces méthodes pour interpréter les données de l'évaluation.

This page intentionally left blank

ANNEXE 3

Exemples de questionnaires

EXEMPLE N° 1. QUESTIONNAIRE POUR LE PERSONNEL

Objet

Ce questionnaire est un exemple du type d'instrument que l'on peut utiliser pour recueillir des données auprès des employés.

QUESTIONNAIRE POUR LE PERSONNEL

Sommes-nous sur la bonne voie ? XYZ aimerait connaître vos impressions sur l'organisation. Vous nous aideriez en acceptant de répondre aux questions suivantes. N'indiquez pas votre nom. Les réponses seront regroupées et l'anonymat des commentaires individuels sera respecté.

Performance Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord ou non avec les énoncés suivants en cochant d'un ✓ les cases qui conviennent.

	PAS D'ACCORD DU TOUT	PLUTÔT EN DÉSACCORD	SANS OPINION	PLUTÔT D'ACCORD	TOUT À FAIT D'ACCORD
1. XYZ est un endroit où il est agréable de travailler.	<input type="checkbox"/>				
2. J'ai une notion claire de la façon dont XYZ se voit dans 5 ans.	<input type="checkbox"/>				
3. J'ai le sentiment que mon salaire est raisonnable par rapport à ceux offerts dans les autres organismes internationaux comparables.	<input type="checkbox"/>				
4. Je vois des débouchés à long terme pour moi au sein de l'organisation.	<input type="checkbox"/>				
5. Je suis satisfait(e) de mes avantages sociaux.	<input type="checkbox"/>				
6. XYZ ne met pas suffisamment l'accent sur la qualité des services fournis.	<input type="checkbox"/>				
7. Je comprends clairement quels sont mes objectifs pour l'année à venir.	<input type="checkbox"/>				

	PAS D'ACCORD DU TOUT	PLUTÔT EN DÉSACCORD	SANS OPINION	PLUTÔT D'ACCORD	TOUT À FAIT D'ACCORD
8. En règle générale, je ne sais <i>pas</i> ce qui se passe au sein de l'organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. XYZ apprécie ses employés à leur juste valeur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. La politique de recrutement de XYZ est équitable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. XYZ est bien géré.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Les employés hommes et femmes sont traités de la même façon.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. XYZ appuie activement la formation du personnel et le perfectionnement professionnel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Je suis satisfait(e) de mon espace de travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Nous avons le leadership nécessaire pour réussir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Je sais que, si ma performance s'améliore, ma rémunération augmentera.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. La formation du personnel est assez bas sur la liste des priorités.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. XYZ gère efficacement ses ressources technologiques.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. J'ai de bons rapports avec mes collègues.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Les rôles et les fonctions de certaines unités de programme et de certains employés font double emploi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Les ressources technologiques disponibles à XYZ me permettent d'être efficace et productif(ve) dans mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Les possibilités d'avancement professionnel sont satisfaisantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Je reçois des commentaires favorables et défavorables sur mon travail de la part de mon superviseur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Je comprends ce dont XYZ a besoin pour atteindre ses buts.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Nos clients en ont pour leur argent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Les processus formels de résolution de problèmes sont efficaces.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Mon superviseur traite tous les employés de mon unité de travail de la même façon.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	PAS D'ACCORD DU TOUT	PLUTÔT EN DÉSACCORD	SANS OPINION	PLUTÔT D'ACCORD	TOUT À FAIT D'ACCORD
28. Mes collègues sont compétents et qualifiés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. J'ai parfois des difficultés à communiquer avec d'autres membres du personnel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. XYZ me donne suffisamment d'occasions de participer à des programmes de formation en rapport avec à mon emploi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Je suis d'avis que le système d'évaluation du rendement est équitable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Mon horaire de travail est raisonnable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. XYZ corrige bien les erreurs qu'il fait avec ses clients.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Je communique efficacement avec mon superviseur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Le service que nous fournissons à nos clients pourrait être amélioré.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. J'appuie les valeurs organisationnelles de XYZ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Ma rémunération actuelle reflète ma performance.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Mon ou mes superviseur(s) ont de bonnes aptitudes en ce qui concerne les relations humaines.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Je reçois un soutien approprié pour améliorer mes points faibles et renforcer mes points forts.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Je vois comment je peux aider l'organisation à réussir encore mieux.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Je sais quelles sont nos valeurs organisationnelles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. XYZ est ouvert à mes idées et suggestions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. La performance est le principal critère pour les promotions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. J'ai trop de travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Je suis d'avis que XYZ est un employeur souscrivant au principe de l'égalité d'accès à l'emploi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Je pourrais gagner plus d'argent en faisant le même travail ailleurs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. XYZ m'aide à cerner les domaines dans lesquels j'ai besoin de me perfectionner.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	PAS D'ACCORD DU TOUT	PLUTÔT EN DÉSACCORD	SANS OPINION	PLUTÔT D'ACCORD	TOUT À FAIT D'ACCORD
48. Nous avons des procédures normalisées qui me permettent de fournir un meilleur service à mes clients.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Il existe des problèmes de gestion à XYZ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Je suis fier(ère) de mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Qu'est-ce qui est important pour la réussite de XYZ ? Dans quelle mesure les éléments suivants sont-ils importants pour assurer la réussite de XYZ ?

	PAS IMPORTANT DU TOUT	PEU IMPORTANT	IMPORTANT	TRÈS IMPORTANT	DE LA PLUS HAUTE IMPORTANCE
51. Forte insistence sur l'innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Excellente prestation de services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Incidence significative sur les autres institutions dans le même secteur					
54. Coopération régionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Vision d'avenir claire pour l'organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Valeurs organisationnelles solides	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Quelles suggestions ferez-vous à XYZ pour s'améliorer dans l'un ou plusieurs des domaines ci-dessus ? (Indiquez vos suggestions pour les points sur lesquels vous avez des opinions marquées.)					

Qu'est-ce qui est important pour que vous soyez satisfait(e) de votre emploi ? Dans quelle mesure les éléments suivants sont-ils importants pour que vous soyez satisfait(e) de votre emploi à XYZ ?

	PAS IMPORTANT DU TOUT	PEU IMPORTANT	IMPORTANT	TRÈS IMPORTANT	DE LA PLUS HAUTE IMPORTANCE
58. Commentaires sur votre performance					
59. Bons avantages sociaux pour les employés					
60. Possibilités de perfectionnement professionnel au sein de l'organisation					
61. Engagement envers le perfectionnement du personnel					
62. Bonnes communications dans toute l'organisation					

PAS IMPORTANT DU TOUT	PEU IMPORTANT	IMPORTANT	TRÈS IMPORTANT	DE LA PLUS HAUTE IMPORTANCE
-----------------------------	------------------	-----------	-------------------	-----------------------------------

63. Équité en milieu de travail

64. Conditions de travail agréables

65. Que pourrait faire XYZ dans les domaines ci-dessus pour que vous soyez plus satisfait(e) de votre emploi ?

Votre expérience Veuillez répondre aux questions suivantes. Nous vous encourageons tout particulièrement à évoquer des anecdotes et à décrire votre expérience. Nous nous engageons à protéger votre anonymat et à ne pas révéler la source des commentaires.

66. Avez-vous le sentiment que le système de rétroaction en vigueur à XYZ contribue ou nuit à votre performance ? En quoi ?

67. En quoi les relations de travail au sein de XYZ (entre collègues et avec les clients) affectent-elles la qualité des services fournis ?

68. La prestation des services par XYZ est-elle influencée par la façon dont la technologie est utilisée ? En quoi votre travail a-t-il été influencé dans ce domaine ?

69. Votre travail a-t-il déjà été influencé par l'insuffisance ou l'absence de planification budgétaire ? Si oui, comment ?

Merci d'avoir bien voulu prendre le temps de répondre à ce questionnaire.

EXEMPLE N° 2. QUESTIONNAIRE POUR LES BAILLEURS DE FONDS

Objet

Ce questionnaire est un exemple du type d'instrument que l'on peut utiliser pour recueillir des données auprès des bailleurs de fonds.

QUESTIONNAIRE POUR LES BAILLEURS DE FONDS

Sommes-nous sur la bonne voie ? XYZ aimerait connaître vos impressions sur l'organisation. Vous nous aideriez en acceptant de répondre aux questions suivantes. N'indiquez pas votre nom. Les réponses seront regroupées et l'anonymat des commentaires individuels sera respecté.

Performance Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord ou non avec les énoncés suivants en cochant d'un ✓ les cases qui conviennent.

	PAS D'ACCORD DU TOUT	PLUTÔT EN DÉSACCORD	SANS OPINION	PLUTÔT D'ACCORD	TOUT À FAIT D'ACCORD
1. Le mandat de XYZ est clair à mes yeux.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. J'ai une notion claire de l'évolution qu'XYZ envisage pour les 5 années à venir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Le personnel de XYZ est d'un bon calibre professionnel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. La situation géographique de XYZ convient à son mandat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. La représentation régionale au sein de XYZ est un aspect important de son travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. XYZ ne met <i>pas suffisamment</i> l'accent sur la qualité des services qu'il fournit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. XYZ répond rapidement à nos demandes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. XYZ promeut la coopération régionale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. XYZ est considéré comme un chef de file régional en matière de développement rural intégré.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Les rapports préparés par XYZ ont dans l'ensemble répondu à nos besoins.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. XYZ est bien géré.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	PAS D'ACCORD DU TOUT	PLUTÔT EN DÉSACCORD	SANS OPINION	PLUTÔT D'ACCORD	TOUT À FAIT D'ACCORD
12. XYZ planifie bien ses projets.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Le contrôle des projets par XYZ est professionnel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. XYZ développe les capacités des autres organisations nationales dans son domaine.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. XYZ a une approche novatrice du développement rural.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. XYZ a un bon rapport qualité-prix.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. XYZ est capable de s'adapter comme il convient lorsque des changements s'imposent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Le mandat de XYZ est conforme aux orientations de notre organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. La demande pour les services de XYZ est en train d'augmenter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Qu'est-ce qui est important pour la réussite de XYZ ?

Dans quelle mesure les éléments suivants sont-ils importants pour assurer la réussite de XYZ ?

	PAS IMPORTANT DU TOUT	PEU IMPORTANT	IMPORTANT	TRÈS IMPORTANT	DE LA PLUS HAUTE IMPORTANCE
20. Forte insistence sur l'innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Excellente prestation de services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Incidence significative sur les institutions œuvrant dans le même secteur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Coopération régionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Vision d'avenir claire pour l'organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Valeurs organisationnelles fortes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Quelles suggestions feriez-vous à XYZ pour s'améliorer dans l'un ou plusieurs des domaines ci-dessus ? (Indiquez vos suggestions pour les points sur lesquels vous avez des opinions marquées.)					

Votre expérience Veuillez répondre aux questions suivantes. Nous vous encourageons vivement à évoquer des anecdotes et à décrire votre expérience. Nous nous engageons à préserver le caractère confidentiel de vos commentaires.

27. Quels sont selon-vous les atouts de XYZ ?

28. Quels sont ses points faibles ?

29. Dans quels domaines cela pourrait-il vous intéresser de travailler avec XYZ à l'avenir ?

30. Selon vous, comment XYZ se compare-t-il aux autres organismes régionaux ?

Excellent Bon Acceptable Médiocre

31. N'hésitez pas à ajouter d'autres commentaires ci-dessous.

Merci d'avoir bien voulu prendre le temps de répondre à ce questionnaire

..... EXEMPLE N° 3. LETTRE D'ACCOMPAGNEMENT DES QUESTIONNAIRES DESTINÉS AUX BAILLEURS DE FONDS

Objet

La lettre d'envoi donnée ici à titre d'exemple peut être jointe aux questionnaires envoyés aux bailleurs de fonds.

.....

[Date]

[Nom du bailleur de fonds]

[Adresse du bailleur de fonds]

Madame/Monsieur,

Dans le cadre de ses efforts pour augmenter sa capacité et améliorer ses services, XYZ a entrepris une auto-évaluation organisationnelle et un exercice d'élaboration de stratégies. Ce processus, appuyé par **[nom du bailleur de fonds]**, facilitera également nos activités de planification stratégique. Nous vous serions reconnaissants bien vouloir prendre 10-15 minutes pour répondre au questionnaire ci-joint. Veuillez nous renvoyer le questionnaire rempli dans l'enveloppe pré-affranchie ci-jointe le plus rapidement possible. Nous aimerions recevoir votre réponse d'ici le **[date]**, car elle constitue un élément important de notre processus de collecte de données. Le caractère confidentiel de toutes les réponses reçues sera respecté.

Nous vous prions de croire, Madame, Monsieur, à l'expression de nos sentiments les meilleurs.

[Votre nom]

This page intentionally left blank

Exemples d'exercices d'auto-évaluation

Objet

Les courts exercices proposés ci-dessus peuvent être utilisés, dans le cadre d'une mini-retraite pour les membres du personnel, pour déterminer le niveau de performance de l'organisation. Chacun des exercices peut être fait séparément ; toutefois, faits ensemble, ils permettent une évaluation globale de l'organisation, à partir de sa situation actuelle jusqu'à ce qu'elle souhaite devenir. Ils constituent en outre un moyen de cerner les mesures qui s'imposent pour combler le fossé entre réalité et vision d'avenir. L'équipe d'auto-évaluation peut animer le processus. Les exercices peuvent aussi être animés par une personne de l'extérieur.

Prenez note de ce qui suit :

- L'exercice n° A1 (« Qui est XYZ ? ») peut permettre d'acquérir une compréhension des forces et des faiblesses de l'organisation. Le questionnaire est rempli dans le cadre d'exercices individuels et de groupe, et fait ensuite l'objet d'une discussion plénière.
- L'exercice n° A2 (« Notre contexte externe ») peut permettre d'acquérir une connaissance des menaces et des débouchés externes auxquels fait face l'organisation. Le questionnaire est rempli par deux groupes différents avant de faire l'objet d'une discussion plénière. Il peut aussi être rempli dans le cadre d'un exercice individuel.
- L'exercice n° A3 (« Rêver l'avenir ») est conçu de façon à permettre de formuler une vision pour l'organisation. L'exercice fonctionne bien en petits groupes, qui se réunissent par la suite pour échanger.
- L'exercice n° A4 (« Premiers pas vers l'avenir rêvé ») devrait être utilisé lors d'une discussion en groupe, à la suite de l'exercice n° A3.

EXERCICE N° A1

QUI EST XYZ ? ATOUTS ET FAIBLESSES INTERNES

Objet

S'entendre sur les cinq principaux atouts et faiblesses de XYZ.

Instructions

Partie 1 (10 minutes)

- Chacun pour soi, veuillez lire la liste d'éléments suivants pouvant être perçus comme des atouts ou des faiblesses par les organisations (voir la liste de domaines clés ci-dessous). La liste n'est pas exhaustive et vous souhaiterez peut-être y ajouter d'autres éléments.
- Tout en lisant la liste, demandez-vous « Est-ce que XYZ est particulièrement fort ou faible dans ce domaine ? ».
- Écrivez les cinq principaux atouts et les cinq principales faiblesses de XYZ.

Partie 2 (30 minutes)

- Conjuguez vos efforts avec quatre autres personnes.
- Comparez vos listes et dressez une liste commune des cinq principaux atouts et des cinq principales faiblesses.
- Écrivez cette liste sur un tableau à feuilles mobiles.

Partie 3 (tous les participants)

- Examinez ensemble les listes des différentes équipes.
- Votez pour choisir les cinq domaines clés.

Liste de domaines clés

- Leadership (gestion de la culture, établissement d'orientations, soutien du développement des ressources, clarification des tâches)
- Identité (savoir qui nous sommes et les domaines dans lesquels nous excellons)
- Mission
- Culture organisationnelle (attitudes à l'égard du travail, valeurs, credos, normes directrices)
- Systèmes de mesures d'incitation et de récompenses
- Régie interne (cadre juridique, processus de prise de décisions, représentation au conseil d'administration, méthodes utilisées pour déterminer les orientations)

- Structure organisationnelle (rôles et responsabilités, systèmes de coordination, système hiérarchique)
- Repérage des créneaux (compréhension des domaines d'expertise et de ce qui fait que l'organisation est unique en son genre)
- Personnel
- Gestion de l'infrastructure (choix de la situation géographique, équipement, systèmes d'entretien)
- Systèmes financiers (planification, gestion et suivi, trésorerie)
- Capacité de recueillir des fonds
- Communication aux intervenants de l'information sur l'organisation
- Partenariats (types, nombre, rapport coûts-avantages)
- Réseaux (types, nature, utilité, coordination, processus de suivi)
- Politique en matière de ressources humaines
- Gestion de carrière
- Équité
- Rémunération et récompenses
- Dévouement et loyauté du personnel
- Compétence et qualité du personnel
- Mécanismes de planification (identification des besoins, recherches de solutions de rechange, établissement d'objectifs, etc.)
- Résolution de problèmes et prise de décisions (définition des problèmes, collecte des données, création de solutions de rechange, suivi des décisions)
- Suivi et évaluation (création de données, suivi des progrès, évaluation de la performance)
- Compétences et expertise apportées aux projets entrepris
- Création de projets durables pour des groupes communautaires et autochtones
- Produits et services offrant un bon rapport qualité-prix
- Rapports avec les bénéficiaires
- Autres (veuillez préciser) :

ATOUTS DE XYZ	FAIBLESSES DE XYZ
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

.....

EXERCICE N° A2

NOTRE CONTEXTE EXTERNE

.....

Objet

Comprendre le contexte dans lequel XYZ fonctionne.

.....

Instructions

Formez deux groupes et cernez les principales menaces et les principaux débouchés externes pour XYZ. La liste ci-dessous peut vous servir de point de départ. Elle regroupe des éléments qui peuvent avoir une incidence bénéfique ou néfaste sur une organisation telle que XYZ. Vous pouvez y ajouter d'autres éléments.

FACTEURS EXTERNAUX POUVANT AVOIR UNE INCIDENCE SUR XYZ	MENACE	DÉBOUCHÉ	PAS D'EFFET NOTABLE
Soutien reçu des pays membres			
Soutien reçu du pays d'accueil			
Soutien reçu des bailleurs de fonds internationaux			
Subventions reçues d'un nombre restreint de bailleurs de fonds			
Soutien reçu des organisations avec lesquelles XYZ collabore			
Réceptivité à l'utilisation de l'électronique			
Soutien reçu différent du soutien annoncé			
Attitudes régionales à l'égard de la coopération			
Perception nationale du partage avec les régions			
Politiques des organismes internationaux			
Volonté des leaders nationaux de savoir quelle est l'influence de XYZ			
Concurrence des autres organisations faisant un travail similaire			
Demande du type de services offerts par XYZ			
Demande à l'échelon international de compétences en développement rural intégré			
Réputation de XYZ			
Déception des bailleurs de fonds qui sont de moins en moins enclins à financer des organismes internationaux			
Disparités entre les membres de la région (langue, culture)			
Satisfaction des organisations avec lesquelles XYZ est en rapport en ce qui concerne les services			
Bénéficiaires cibles de XYZ mal compris par les groupes extérieurs			

.....

EXERCICE N° A3

RÊVER L'AVENIR

Objet

Définir une vision d'avenir (3-5 ans) pour XYZ .

.....

Instructions

Première partie (20 minutes)

Nous sommes en 2003. Vous faites partie du personnel de XYZ et on vous a demandé de préparer un exposé pour un bailleur de fonds potentiel ou une organisation avec laquelle XYZ pourrait travailler.

En groupe de cinq, élaborez une présentation de cinq à dix minutes. Votre exposé devrait comprendre :

- un énoncé de mission pour XYZ,
- ses clients,
- ses bailleurs de fonds et ses collaborateurs,
- une description de ses grandes réussites,
- une description de ce qui en fait une organisation unique en son genre.

Deuxième partie

- Inscrivez les grands points de l'exposé sur un tableau à feuilles mobiles.
- Choisissez un membre du groupe pour faire la présentation.

Troisième partie

- Faites la présentation à l'ensemble du groupe.

EXERCICE N° A4

PREMIERS PAS VERS L'AVENIR RÊVÉ

Objet

Commencer à concrétiser la vision pour XYZ.

Instructions

Prenez 30 minutes, avec le groupe au complet, pour cerner les sujets suivants et en discuter.

- Les principaux fossés qui existent entre la situation actuelle de XYZ et la vision d'avenir créée durant l'exercice n° A3
- Les principaux points sur lesquels XYZ devrait travailler pour combler ces fossés

This page intentionally left blank

L E S A U T E U R S

Charles Lusthaus, Ph. D., est professeur agrégé au département d'administration et d'études des politiques en éducation de l'Université McGill et associé d'Universalia. Spécialiste de la théorie organisationnelle et de l'évaluation et du changement institutionnels, M. Lusthaus a plus de 20 ans d'expérience du développement et de l'évaluation organisationnels et a publié plus de 30 articles sur la gestion de l'éducation et l'élaboration de politiques. Il est l'auteur de *Institutional Assessment: A Framework for Strengthening Organizational Capacity for IDRC's Research Partners* (CRDI, 1995). Il a par ailleurs présenté plus de 50 communications à des conférences et séminaires. M. Lusthaus assure une fonction conseil auprès du Centre for Educational Leadership de l'Université McGill.

Marie-Hélène Adrien, Ph. D., est une associée d'Universalia. Elle a une expérience considérable dans les domaines de l'évaluation institutionnelle et organisationnelle et du changement organisationnel, tant au Canada qu'à l'échelon international. Elle travaille avec des organisations de taille moyenne des secteurs privé et public pour renforcer leurs capacités face aux changements organisationnels : évolution du contexte externe, diversification de la main d'œuvre, nouveaux besoins en matière de formation, restructuration de l'organisation et évolution des besoins des intervenants. Elle est l'auteur de *Évaluation institutionnelle : Cadre pour le renforcement des organisations partenaires* du CRDI (CRDI, 1996). Elle détient un doctorat et une maîtrise en éducation de l'Université McGill.

Gary Anderson, D. Éd., est une sommité internationale des recherches sur l'éducation, l'évaluation et les politiques. Spécialiste des projets de recherche et de la méthodologie, il a conçu, suivi et évalué, au cours de ses 20 années d'expérience, des programmes d'éducation et de formation et mis au point des méthodologies et des cadres de développement et d'analyse organisationnels. Il est l'auteur de *Fundamentals of Educational Research* (2^e édition). M. Anderson a été directeur du département d'administration et d'études des politiques en éducation de l'Université McGill, de 1985 à 1995. Il détient un baccalauréat et une maîtrise de l'Université McGill ainsi qu'un doctorat en administration de l'université Harvard. Il est l'un des fondateurs et le président d'Universalia.

Fred Carden, Ph. D., est spécialiste principal de l'évaluation du Centre de recherches pour le développement international (Canada). Il a une expérience considérable du développement international et a publié des travaux sur l'évaluation, la coopération internationale et la gestion de l'environnement. Il a enseigné et fait des recherches à l'Université York, au Cooperative College of Tanzania, au Bandung Institute of Technology (Indonésie) et à l'université d'Indonésie. Il détient un doctorat de l'Université de Montréal et une maîtrise en études de l'environnement de l'Université York.

Comment nous joindre

Veuillez faire parvenir vos commentaires à :

Marie-Hélène Adrien
Universalia
5252, boul. de Maisonneuve Ouest
Montréal (Québec)
Canada H4A 3S5
Téléphone : (514) 485-3565
Télécopieur : (514) 485-3210
Courriel : mha@umg.ca

Fred Carden
Centre de recherches pour le développement international
250, rue Albert
C.P. 8500
Ottawa (Ontario)
Téléphone : (613) 236-6163
Télécopieur : (613) 563-0815
Courriel : evaluation@idrc.ca

L'organisation

Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) croit en un monde durable et équitable. Le CRDI finance les chercheurs des pays en développement qui aident les peuples du Sud à trouver des solutions adaptées à leurs problèmes. Il maintient des réseaux d'information et d'échange qui permettent aux Canadiens et à leurs partenaires du monde entier de partager leurs connaissances et d'améliorer ainsi leur destin.

L'éditeur

Les Éditions du CRDI publient les résultats de travaux de recherche et d'études sur des questions mondiales et régionales intéressant le développement durable et équitable. Les Éditions du CRDI enrichissent les connaissances sur l'environnement et favorisent ainsi une plus grande compréhension et une plus grande équité dans le monde. Les publications du CRDI sont vendues au siège de l'organisation à Ottawa (Canada) et par des agents et des distributeurs en divers points du globe.