

Planifier une auto-évaluation organisationnelle: bilan d'une expérience

Marie-Hélène Adrien, Alicia Sliwinski, Charles Lusthaus

Introduction

Comme bien d'autres organisations publiques de nos jours, les organisations non-gouvernementales de développement (ONGD), de l'environnement (ONGE), ou bien encore les centres de recherche, dont il est question dans cet article, doivent de plus en plus rendre compte de leurs activités et de l'utilisation des fonds qui leur sont octroyés. Cette tendance est tout à fait légitime en ce qu'elle vise l'accroissement d'une gestion responsable et imputable de la part de ces organisations. Or, ces dernières opèrent souvent dans des contextes difficiles, voire même, dans plusieurs des pays de développement où nous avons travaillé, hostiles et dangereux et, d'ordinaire, n'ont ni le temps, ni l'expertise interne nécessaire, à entreprendre une revue complète de leurs systèmes organisationnels. Pourtant, c'est souvent grâce à de telles réflexions de leurs processus que les organisations sont davantage aptes à dresser le bilan de leur performance et à démontrer aux bailleurs de fonds, qu'elles possèdent, améliorent ou développent des systèmes adéquats.

L'auto-évaluation est un outil qui permet aux organisations de mieux comprendre leur propre performance et de résoudre des questions stratégiques dans le but d'améliorer leur performance. Il a comme avantage d'accroître la légitimité des constatations, des forces, faiblesses et enjeux de l'organisation. Le modèle d'auto-évaluation organisationnelle proposé ici est un outil de diagnostic, un point de départ pour amorcer une réflexion sur la performance présente et souhaitée, sur les

orientations stratégiques à choisir, ou bien encore, comme un moyen de renouveler le dialogue avec d'autres intervenants dans le domaine, comme le conseil d'administration ou le bailleur de fonds.

Notre modèle d'auto-évaluation présenté ici déborde de l'unité d'analyse habituelle, soit l'évaluation de programme ou de projet. Il s'adresse à l'ensemble des composantes de la vie des organisations. De plus, il ne s'agit pas d'un cadre figé, il a évolué dans le temps, a bénéficié des commentaires et contributions de nombreuses personnes impliquées de près ou de loin dans son développement, et s'est raffiné auprès des organisations qui ont testé et expérimenté une auto-évaluation de leur organisation.

L'auto-évaluation sur le terrain

L'origine de ce modèle d'auto-évaluation organisationnelle provient d'une volonté du Centre de recherche pour le développement international (CRDI) et de Universalialia à renforcer les capacités des organisations de pays en voie de développement. Cette préoccupation d'Universalialia et du CRDI remonte au début des années 1990, et traduit leur engagement à développer des instruments qui permettent une meilleure compréhension de la performance organisationnelle. Dans cette poursuite de l'enrichissement de la performance organisationnelle, il fut reconnu que les organisations de développement seraient plus ouvertes à entreprendre une évaluation si elles en détenaient les rennes: pouvoir planifier, suivre et contrôler le processus.

L'essai sur le terrain du modèle a donc été fait auprès de trois centres de recherche en Afrique deux organisations régionales en Asie, sept ONGs canadiennes et leurs partenaires respectifs en Asie, en Afrique et en Amérique latine.: Le Centre Ivoirien de Recherche Économique et Sociale (CIRES), le Centre d'Études de Documentation et de Recherche Économique et Sociale (CEDRES) au Burkina Faso, et le Conseil pour le Développement de la Recherche Économique et Sociale en Afrique (CODESRIA) au Sénégal, enfin, en Asie, l'Organisation des Ministres de l'Éducation de l'Asie du Sud-est (Southeast Asian Ministers of Education Organization SEAMEO) laquelle regroupe 12 centres de recherche et d'enseignement spécialisés dans divers domaines.

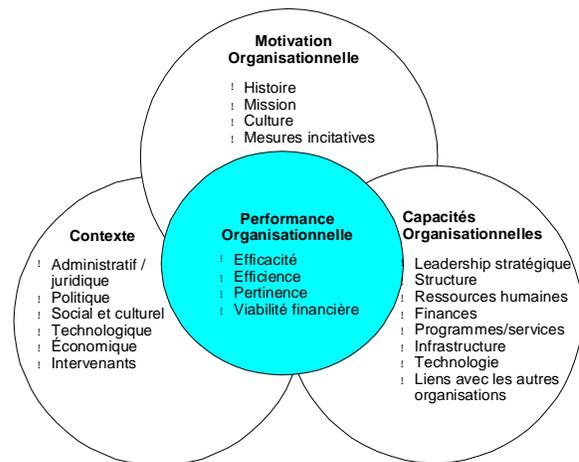
Méthodologie

Modèle

Dans notre tentative d'élaboration d'un cadre d'évaluation pertinent pour les organisations, nous avons axé l'analyse sur l'organisation elle-même et non plus sur le programme, l'unité d'analyse plus communément étudiée. Dans l'ensemble, le cadre témoigne d'un changement de focalisation: au lieu de se demander si l'organisation fait bien son travail de programmation, on s'efforce de déterminer dans quelle mesure ses divers systèmes et ressources contribuent à ce que nous appelons sa *performance organisationnelle*. Au fur et à mesure de l'évolution de nos travaux, cependant, nous nous sommes de plus en plus intéressés à l'aptitude de l'organisation à établir des priorités en ce qui concerne le renforcement de sa capacité. Ceci nous a amenés à recentrer notre travail sur la *performance* de l'organisation pour ce qui est de s'acquitter de sa mission¹.

¹ Pour plus de détails, voir Lusthaus, Anderson, Adrien et Murphy (1996).

Dans le schéma de notre modèle, ci-dessous, la performance est définie en termes d'efficacité (accomplissement de la mission), d'efficience, de pertinence au fil du temps (la mesure dans laquelle l'organisation s'adapte aux conditions changeantes du contexte dans lequel elle opère) et de la viabilité financière. On part du principe, dans ce cadre, qu'un certain nombre de forces contextuelles influent sur la performance, parmi lesquelles la motivation interne, la capacité organisationnelle et le contexte externe.



Performance

La plupart des organisations envisagent leur performance en termes de l'« efficacité » avec laquelle elles s'acquittent de leur mission, tiennent compte de leur raison d'être et atteignent leurs objectifs. La plupart des ONG, par exemple, auraient tendance à associer la notion plus large de performance organisationnelle aux résultats de leurs programmes et à la mesure dans laquelle ils permettent aux groupes cibles (les démunis, par exemple) d'avoir de meilleures conditions de vie. Par ailleurs, la majorité des organisations voient aussi leur performance en termes de l'« efficience » avec laquelle elles déploient leurs ressources. Il s'agit ici de l'utilisation optimale des ressources pour obtenir les résultats souhaités. Enfin, la viabilité d'une organisation au fil du temps dépend et de sa « viabilité financière » et de sa

« pertinence » du point de vue de ses intervenants et de leurs nouveaux besoins.

Dans le modèle d'Universalialia et du CRDI, ces quatre aspects de la performance constituent les dimensions clés de la performance organisationnelle. On trouvera ci-dessous une brève description des forces contextuelles qui influent sur la performance.

Motivation interne

Au sein de l'organisation, la performance dépend de la motivation de cette dernière pour ce qui est d'être performante. Elle est par conséquent liée à la culture, l'histoire, la mission, les valeurs et les systèmes de mesures initiatives. Ces facteurs ont une incidence sur la qualité du travail, la performance de l'organisation par rapport à celle des organisations comparables et le degré de participation des intervenants internes aux processus de prise de décision.

Capacité organisationnelle

La performance dépend en outre de la capacité organisationnelle dont nous savons maintenant qu'elle intervient dans huit domaines principaux : le leadership stratégique, la structure de l'organisation, les ressources humaines, les ressources financières, l'infrastructure, la programmation, la gestion des processus et les liens avec les autres organisations. Chacun de ces huit domaines peut être décrit en termes de ses sous-composantes. Ainsi, la capacité de leadership stratégique de l'organisation englobe sa structure, sa gouvernance, son leadership, ses plans stratégiques et sa gestion des créneaux. Par ressources humaines, ressources financières et infrastructure, on entend les ressources elles-mêmes ainsi que la gestion de ces ressources. Les organisations ont également des capacités que leur confèrent les contacts, partenariats et alliances qu'elles ont établis avec d'autres organisations - ce que

l'on désigne ici sous le terme de liens avec les autres organisations.

Contexte externe

Il est important de ne pas négliger le milieu ou le contexte externe dans lequel s'inscrivent les organisations, celui-ci pouvant avoir une influence bénéfique ou néfaste sur leur performance. Des facteurs clés dans le contexte administratif/juridique, politique, social et culturel, technologique, et économique affectent la façon dont une organisation s'acquitte de sa mission et la quantité de travail qu'elle accomplit.

Questions préalables: les incontournables

Pour pouvoir s'engager dans une auto-évaluation, une organisation doit être prête. Par là, nous entendons que l'organisation réponde à un certains nombres de facteurs sur lesquels il faut s'arrêter avant d'entamer le processus. Cela ne veut pas dire que l'organisation doit absolument avoir tous les éléments en place, mais il est préférable de réfléchir préalablement sur certains concepts fondamentaux, incontournables. Le portrait qui en ressort est une synthèse qui dénote ce que nous appelons le seuil de préparation de l'organisation à faire une auto-évaluation.

Pratiques et valeurs culturelles

La culture n'est pas quelque chose de statique, et la culture organisationnelle non plus. La culture est vivante, et changeante, selon les contextes dans lesquels elle évolue. La culture au sein des organisations n'est pas toujours palpable, mais elle informe considérablement les pratiques et les manières de faire en milieu de travail. Invisible ou visible, informelle ou formelle, la culture d'une organisation est un vecteur qui sous-tend l'ensemble de sa gestion, et donc qui participe à la construction de l'identité d'une organisation.

Le processus est somme toute relativement simple: les unités de bases étant les personnes, elles apportent avec elles un bagage de croyances, de valeurs, de symboles et de façon de penser le travail, l'organisation et leur place au sein de l'entité organisationnelle. Comme les personnes, les organisations peuvent se différencier et se construire culturellement en fonction du pays, de la région, de la langue, de l'ethnie, du genre, de la classe ou du statu. Les variables sont nombreuses, et il ne s'agit pas d'en faire l'inventaire, mais davantage d'en saisir la portée. Et, dans le cadre de l'auto-évaluation, cette portée est la suivante: en travaillant ensemble, sur une période de temps, les individus créent une organisation unique en ce qui touche son fonctionnement, ses normes et codes de conduite, ses structures sociales et son identification à des symboles, parce qu'ils y amènent un ensemble de traits culturels. Ces traits culturels participent à la définition de l'identité l'organisation et en modèlent la gestion quotidienne. L'amalgame est unique pour chaque organisation, c'est-à-dire que chaque organisation présente des signes distinctifs qui lui sont propres.

Ceci dit, et en ce qui concerne le seuil de préparation culturelle, il importe d'avoir un sens global de l'alignement des valeurs culturelles avec la mission et la vision de l'organisation. Lorsque ceux-ci ne sont pas en harmonie, cela risque d'affecter la motivation des membres, et donc rendre d'autant plus ardue la tâche de faire une auto-évaluation. Il en incombe à la direction et aux cadres supérieurs de prendre le pouls de la culture de leur organisation. Ils doivent détenir des qualités d'écoute qui permettent une meilleure compréhension des attentes et des besoins, qui sont en partie culturellement enracinés, des personnes.

De plus, il faut être sensible au fait qu'il peut être très mal vu de parler de certains thèmes, comme l'imputabilité financière ou les structures hiérarchiques et les relations de

pouvoir. La notion même d'évaluation, tout comme celle de performance organisationnelle, peuvent être bien mal perçues en regard d'une culture différente. Suggérer de faire une évaluation peut causer des frictions et des tensions.

Il faut également veiller à ce que le langage employé durant le processus de l'auto-évaluation soit non seulement partagé par les différentes personnes concernées, mais aussi, qu'il ne choque pas: en effet les gens d'un autre pays peuvent penser et parler de leurs organisations en termes distincts de ceux que nous avons l'habitude d'utiliser. Ils peuvent être davantage lié aux coutumes locales.

Si l'objectif visé est le changement organisationnel, celui-ci ne sera pas efficace si les gens à l'intérieur de l'organisation ne s'approprient pas et l'idée et le processus du changement. Et il ne le sera pas non plus sans l'appui d'intervenants clés. Encore une fois, la motivation des personnes est un facteur incontournable qui fait appel aux valeurs culturelles que véhicule l'organisation.

Il y a donc avantage à accorder une certaine souplesse pour l'adaptation de l'instrument au contexte culturel de l'organisation. Certains point à considérer pour la préparation culturelle sont les suivants:

- les croyances et valeurs culturelles sont-elles comprises et partagées ?
- la structure et les systèmes de l'organisation reflètent-ils les principes dérivés des valeurs organisationnelles ?
- la distribution de l'autorité et du pouvoir peut-elle être culturellement définie ?
- de quelle façon la culture organisationnelle se différencie-t-elle de la culture de la société ? Et de celle du bailleur de fond (surtout si celui-ci est étranger) ?

Le leadership

Comme cela est le cas pour la majorité des organisations qui décident d'effectuer des

changements, ou bien de procéder à une réflexion sur l'état de l'organisation, ces initiatives nécessitent l'engagement et l'appui des dirigeants. L'auto-évaluation requiert un climat de confiance, une gestion participative et un désir sincère pour l'amélioration de l'organisation. La responsabilité de la direction réside principalement dans sa volonté et sa détermination à rendre de l'auto-évaluation une expérience réellement utile, et ce, pour tous les membres de l'organisation.

Il doit être très clair que la direction approuve et encourage le processus, et qu'elle présente l'auto-évaluation telle une occasion d'apprentissage.

Le leadership n'est pas seulement la charge de la direction. Pour effectuer une auto-évaluation, il faut former une équipe qui orientera le processus et dont le rôle est double, stratégique et opérationnel, nous y reviendrons dans la section sur la planification. Il suffit de souligner pour l'instant combien le leadership réside dans la composante opérationnelle de cet exercice: le choix des membres de l'équipe est stratégique et mérite qu'on s'y attarde avant de commencer le processus. Il faut qu'il y ait au sein de l'organisation des individus motivés et prêts à être le moteur du processus de l'auto-évaluation.

Au cours de notre expérience, les chefs de projet ont souvent joué de rôle de moteur, et les résultats de l'auto-évaluation ont été forts utiles pour l'ensemble de l'organisation. Par ailleurs, nous avons aussi été confronté à une situation où le directeur d'une organisation s'est vu tel le champion de l'auto-évaluation au détriment du reste des employés, à l'exception un petit groupe de cadres sélects.

Ainsi, les organisations qui avaient développé une attitude positive, un style de gestion ouvert et transparent, semblent avoir davantage bénéficié de l'exercice de l'auto-évaluation. Le processus a donné des résultats plus probants sur la situation actuelle de

l'organisation, sur ses tendances et son orientation. Sans doute, les bienfaits n'ont pas été aussi fructueux pour les organisations dépourvues d'une gestion participative et dont les équipes n'étaient pas bien informées, ni même impliquées, dans les processus de l'auto-évaluation comme les sessions de *brainstorming* (remue méninges) et les prises de décisions.

Les ressources humaines et la capacité

La direction de l'organisation doit être prête à consacrer les ressources nécessaires à l'auto-évaluation: en personnel, temps, argent et technologie.

En effet, l'auto-évaluation requiert des individus impliqués et ayant des capacités dans la cueillette de données, dans l'analyse et la synthèse des informations recueillies, et dans la faculté de développer une vision stratégique de l'organisation. Elle requiert également des ressources financières pour mener à bien cet exercice qui nécessite plus de temps que les évaluations externes. Il faut que cela soit bien compris et accepté. Bien qu'au départ, les avantages de cet exercice ne soient pas apparents, à long terme les bienfaits de la participation accrue du personnel interne sont indéniables: il s'appropriera davantage le processus de changement et celui-ci sera mis en application plus rapidement.

Il faut également que l'information circule le plus librement possible, qu'elle soit accessible et compréhensible. La nature des informations risque d'être diversifiée, donc les membres de l'équipe chargée de l'auto-évaluation devront détenir la capacité et les outils de les compiler et de les analyser. Lorsque le CRDI et Universalialia ont entrepris cet exercice avec les centres de recherche de pays en voie de développement, de tels instruments n'avaient pas encore été développés. Aujourd'hui ils le sont, et peuvent être utilisés afin de faciliter

les équipes dans les différentes étapes de l'auto-évaluation.

Même si à ce stade on ne sait pas encore quelles et combien de ressources seront allouées pour procéder à l'auto-évaluation, il faut avoir la certitude que la direction dispensera les ressources nécessaires.

Les systèmes de gestion

Cette composante est liée aux besoins en information pour l'auto-évaluation. Il faut que l'organisation détienne des systèmes de planification de suivi et d'évaluation de projets ou de programmes, ou bien qu'elle souhaite en mettre en place, ce qui peut donc être une vision du changement envisagé. L'organisation doit avoir une notion claire de ce à quoi elle veut parvenir, et de la façon d'y parvenir, ou, à tout le moins, elle doit être animée du désir de se doter d'une vision d'avenir. Les systèmes de gestion doivent donc, eux aussi, être prêts à servir le processus d'auto-évaluation, d'où la recommandation d'en faire la revue.

Il ne faut pas oublier tout ce qui renvoie aux systèmes de communication: comment l'information est-elle acheminée? Est-elle ascendante et descendante, est-elle pertinente au bon fonctionnement des activités de l'organisation? Les employés sont-ils satisfaits de la qualité de leur systèmes de communication? Et encourageront-ils le processus de l'auto-évaluation? De telles questions permettent de mieux saisir le seuil de préparation des systèmes internes de gestion.

Conclusion

Ces composantes ne sont certes pas exhaustives, mais elles sont fondamentales à une prise de conscience sur la situation de l'organisation qui envisage un processus d'auto-évaluation, ce pourquoi nous les qualifions d'incontournables. Elles font appel aux champs principaux de la gestion. Sans doute, il est impossible d'être absolument

certain que l'organisation est prête pour une auto-évaluation, il en revient aux membres d'en juger. D'ailleurs, il n'y a pas un seuil de préparation, invariable et catégorique; il ne s'agit pas ici d'une norme à atteindre, mais plutôt de poser les lignes directrices qui amorcent une réflexion sur des conditions qui feront que l'organisation décide d'aller de l'avant - ou pas - dans une auto-évaluation. Il est aussi important de reconnaître que les conditions peuvent changer, et que certains facteurs peuvent amener à revoir la décision d'aller de l'avant: l'organisation n'est pas vraiment prête ou bien le moment est mal choisi. Il est important d'admettre ces raisons et de ne pas entamer un processus qui ne bénéficie pas d'un appui suffisant au sein de l'organisation.

La planification d'une auto-évaluation

Si une organisation décide d'aller de l'avant dans son auto-évaluation, il importe alors de faire un certain nombre d'activités avant d'entreprendre le diagnostic. À ce stade, les responsables devraient:

- identifier 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 allouées.

Combien de temps?

Une auto-évaluation demande du temps et de l'énergie. Elle devrait amener à l'identification de différents moyens qui peuvent améliorer la performance de l'organisation. Il est difficile d'évaluer le temps qu'elle "devrait" prendre car le processus dépend de plusieurs variables: les questions stratégiques posées, leur ampleur, le type de données nécessaires et leur

accessibilité, la disponibilité du personnel qui participera au processus et le type de rapport que l'on désire.

Selon les questions posées, la collecte de donnée sera plus ou moins longue, et la quantité d'information requise ne sera sans doute pas claire au début du processus de planification. De façon générale, les organisations qui ont participé à l'exercice avec Universalialia et le CRDI ont découvert qu'elles avaient besoin d'informations supplémentaires.

L'un des éléments capitaux est la façon dont l'équipe en charge de l'auto-évaluation devra présenter les résultats. Aussi, il faut accorder un temps adéquat pour la rédaction d'un rapport extrêmement détaillé qui relie chaque résultat aux multiples sources de données. Ceci est bien sûr fonction du public auquel s'adresse le rapport, et de ses attentes. En fonction du public cible, le rapport peut être très concis, comme cela peut être le cas si le rapport est essentiellement produit pour les employés de l'organisation. Or, s'il implique des intervenants extérieurs, tel un bailleur de fonds, il y a avantage d'en préciser d'avance la forme avec eux. Ceci vaut également pour les thèmes de recherche qui peuvent être abordés.

Certaines organisations ont terminé leur auto-évaluation en un an, d'autres, qui ont préféré se concentrer sur des questions spécifiques à usage interne seulement, avaient terminé en un mois.

Le temps requis dépend donc de l'envergure de l'auto-évaluation, des ressources qui lui sont allouées et de la motivation des gens à la faire.

Les utilisateurs et les intervenants

À qui s'adresseront les résultats de l'auto-évaluation? Il existe différents groupes susceptibles d'être concernés par les conclusions et propositions de l'auto-évaluation. Nous différencions deux types de

public qui ont une part, ou un intérêt, dans le processus: les utilisateurs et les intervenants.

Les premiers font référence aux personnes qui se serviront des résultats obtenus. Consulter ces utilisateurs durant le cours même de l'auto-évaluation permettra de mieux cerner les problèmes posés et d'enrichir les données. Dans l'organisation, il peut s'agir du conseil d'administration et des cadres supérieurs qui font appel aux évaluations dans la définition d'un plan stratégique ou pour l'implantation d'un changement organisationnel. Des spécialistes et le personnel peuvent eux aussi avoir recours aux résultats pour prendre de meilleures décisions quant à leurs rôles et responsabilités. À l'externe, les évaluations organisationnelles sont consultées par les bailleurs de fonds et autres investisseurs car elles sont une riche source d'information: par exemple, elles permettent une plus ample compréhension de l'influence des investissements sur l'organisation. Il en va de même pour les clients ou bénéficiaires de l'organisation qui, grâce aux résultats, peuvent mieux comprendre leurs rapports avec l'organisation.

Quant aux intervenants, il s'agit de toute personne qui sera touchée de façon significative par le processus d'auto-évaluation ou par la performance de l'organisation, ou les deux. Les intervenants sont multiples, et les enjeux varient car certains ont plus d'influence sur l'organisation que d'autres (de part leurs activités de financement, pour des raisons politiques ou parce qu'ils sont partie prenante de l'organisation). Par exemple le gouvernement peut être un intervenant, tout comme les fournisseurs, les associés et les concurrents. Identifier les intervenants, reconnaître le degré d'influence qu'ils exercent et la nature des rapports qu'ils entretiennent avec l'organisation est souhaitable. Cela oriente mieux la collecte et les sources de données et permet d'établir si les buts de l'auto-évaluation ont pris en considération les

besoins, les intérêts et les priorités des intervenants.

L'équipe d'auto-évaluation

Un élément central du processus de planification est la détermination des rôles et responsabilités en ce qui concerne la marche de l'auto-évaluation. Il faut donc former une équipe qui prenne en charge le processus. Le rôle de l'équipe est double, à la fois stratégique et opérationnel. Aussi, on peut opter pour la formation de deux équipes distinctes. En effet, les aptitudes de stratégie sont bien différentes de celles qui renvoient aux opérations: l'équipe stratégique est responsable des grandes lignes et des orientations du processus et veillera à sa qualité globale. L'équipe opérationnelle s'attardera plutôt sur la collecte, l'analyse et la communication des données. Quoiqu'il en soit, il faut judicieusement choisir les membres de - ou des - équipes en fonction des tâches que chacun aura à accomplir.

De plus, il faut s'assurer que les individus sélectionnés aient la disponibilité requise pour se consacrer à l'auto-évaluation et qu'ils forment une équipe qui détienne certaines caractéristiques clés au succès de l'entreprise:

- La crédibilité: les membres de l'équipe sont reconnus par les principaux intervenants et le personnel interne de l'organisation comme ayant la bonne combinaison d'autorité, de responsabilité, de connaissance de l'organisation et d'intuition.
- La compétence technique: ils comprennent l'approche de l'auto-évaluation; ils peuvent participer à sa planification, sa gestion et son utilisation; ils connaissent bien les programmes et services offerts par l'organisation; ils comprennent l'organisation et les questions majeures qui l'interpellent; ils sont capables d'analyser les données.
- L'impartialité: ils savent tenir compte des points de vue de différentes personnes.
- La capacité de communiquer: ils ont les habilités pour transmettre les résultats de

l'auto-évaluation de façon à ce que deux-ci soient facilement compris par tous.

- Les compétences sur le plan humain: ils savent interagir avec efficacité tout en faisant preuve de tact et de délicatesse; ils peuvent travailler en équipe.
- La disponibilité: ils ont et consacreront le temps nécessaire pour effectuer l'auto-évaluation.

Comme on peut le constater, l'équipe d'auto-évaluation doit réunir diverses compétences qui se complètent les unes les autres, ceci dans le but de rapporter le plus possible de données et de points de vue. Toutefois, l'équipe ne doit pas être trop grosse car cela compliquerait la prise de décision, il vaut mieux s'entendre dès le début sur les modalités quant aux types de décisions qui seront prises et de qui les prendra.

La répartition des tâches

Entreprendre une auto-évaluation est un véritable processus d'introspection, et il n'est pas inhabituel de voir des points sensibles surgir au sein de l'équipe puisque les « évaluateurs » qui la composent font partie inhérente de l'organisation. Afin de minimiser des tensions potentielles, il faut clairement établir les rôles des membres, et poser les bases d'un processus de gestion transparente pour l'auto-évaluation. Les membres de l'équipe ont avantage à parler du processus entre eux et d'en définir les règles qui l'informent, et ce, avant de débiter l'auto-évaluation.

En outre, l'équipe devrait être choisie en fonction des savoirs et de l'expérience de ses membres qui peuvent enrichir le processus. Bien cerner les compétences individuelles est important, or il faut aussi reconnaître les domaines où chacun voudrait se perfectionner. L'auto-évaluation est une occasion d'apprentissage et de développement organisationnel. L'équipe elle-même apprend et il est peu probable qu'elle réunisse toutes les composantes énumérées plus haut; il faut

alors choisir judicieusement les qualités et aptitudes que l'on souhaite retrouver au sein de l'équipe.

Ce qui vaut pour l'équipe vaut également pour les autres intervenants, internes et externes: il se peut fort bien que l'on ait à clarifier les rôles et les responsabilités de certains membres du conseil d'administration, des bailleurs de fond, des autres employés, de consultants externes engagés comme appui au processus, sans perdre de vue l'objectif général d'apprentissage collectif.

Préoccupations et obstacles

Comme nous l'avons mentionné dans la section sur les valeurs culturelles, la notion même d'auto-évaluation peut engendrer des craintes, des réticences et, par conséquent, l'exercice risque de heurter certains obstacles. Nous avons souligné combien l'ouverture et la transparence sont des facteurs capitaux au succès de l'auto-évaluation. Or, devant l'inconnu, plusieurs peuvent avoir peur et se taire, n'osant pas parler des faiblesses et des lacunes de l'organisation, ni même de ses point forts. Pour d'autres, c'est le fait de parler en groupe qui peut freiner le bon déroulement du processus.

L'organisation opère dans un environnement qui peut lui aussi être source de préoccupations: les perceptions d'agents de l'extérieur sur le fait que l'organisation entreprend une auto-évaluation peuvent susciter maintes préoccupations à l'interne. Il faut être sensible à ces questions et aux enjeux qui en découlent. À titre d'exemple, voici une liste de quelques points qui ont été soulevés lors de notre expérience avec les organisations participantes:

- 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, tensions entre personnes qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble, conflit 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 communication qui donne parfois une image inexacte du projet.

Certes, ces questions n'ont pas toujours de solution facile, mais ce qui compte est d'être conscient de leur importance. Peut-être l'équipe devra-t-elle adopter une approche de gestion de conflit. Maintes difficultés peuvent s'estomper et problèmes se clarifier au travers d'échanges francs et réguliers. Il ne faut pas hésiter à intégrer les gens dans le processus, que cela soit de manière formelle ou informelle.

Conclusion

Nous avons eu l'opportunité de voir à l'oeuvre cet exercice d'auto-évaluation dans plusieurs pays, et les expériences et leçons retenues des différentes organisations impliquées ont contribué au développement du modèle proposé en ces quelques lignes. L'expérience fut enrichissante et a démontré l'adaptabilité de l'instrument. Elle a aussi ouvert de nouvelles avenues de réflexion sur le changement organisationnel et comment ce dernier peut être approprié par les membres de l'organisation. Pour finir, nous rappelons quelques questions fondamentales qui apportent un premier diagnostic sur la situation de l'organisation et qui informeront l'organisation dans sa décision d'entreprendre une auto-évaluation.

- 1) Dans quelle mesure le processus de changement bénéficie-t-il de la haute direction? Le personnel fait-il confiance aux dirigeants de l'organisation pour ce qui de gérer activement le changement?
- 2) Quelqu'un (spécialiste ou cadre) est-il prêt à être le moteur, 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?

Nouvelles avenues

Le modèle a été repris dans le cadre d'un contrat d'Universalialia avec l'ACDI dont le mandat était de faire une revue institutionnelle de 7 ONGs canadiennes. L'ACDI désirait entreprendre une revue afin de cibler les

organisations dont la performance permettait un changement dans la structure du financement, à savoir de passer d'un financement par projet à un financement par programme sur une base de trois ans. Certes, il ne s'agissait pas d'une auto-évaluation, mais l'approche a sensiblement été la même, dans le sens où l'objectif final de l'exercice est le renforcement des capacités des organisations rencontrées. Mentionnons qu'au cours de ce projet deux ONGs internationales ont été rencontrées par Universalialia : NATURAMA au Burkina Faso (partenaire du groupe d'Alma MATériel Didactique en Environnement - MADIE) et L'Association Tunisienne pour la Protection de la Nature et de l'Environnement, l'ATPNE de Tunis (partenaire du Front Commun Québécois pour une Gestion Écologique des Déchets - FCQGED).

Ainsi, en tout et pour tout, cette étude fait référence à une douzaine d'organisations canadiennes et internationales qui ont soit mis en pratique, ou alors bénéficié, du modèle d'auto-évaluation que nous présentons ici. Cet article expose donc les principales leçons retenues de ces expériences: dans un premier temps, il sera question de la méthodologie développée; deuxièmement, il s'agira de dégager les facteurs incontournables que tout processus d'auto-évaluation, pour être efficace, doit prendre en considération. Enfin, nous poserons certains éléments de planification qui font de l'auto-évaluation une expérience pertinente et profitable pour toute organisation qui choisit d'en entreprendre l'exercice.

Universalialia est une firme de consultation en gestion située au:

5252 De Maisonneuve Ouest, Bureau 310
Montréal, Québec, Canada H4A 3S5
Tel: 514-485-3565, Fax: 514-485-3210
Site Web: www.universalialia.com

\\univers1\sys\lumg\corporate\anniversary\org_assess\98 oct_ssep.doc