

GUIDE ÉCLAIR POUR L'ÉVALUATION ORGANISATIONNELLE

Réfléchir & apprendre



SOURCES DE DONNÉES

Au cours de votre visite, réfléchissez aux données dont vous aurez besoin. Tentez, par exemple :

de rencontrer un nombre suffisant de personnes et de noter leur nom :

- employés, cadres, chargés de projet;
- membres du comité directeur;
- bénéficiaires, intervenants;
- fonctionnaires, donateurs et autres organisations.

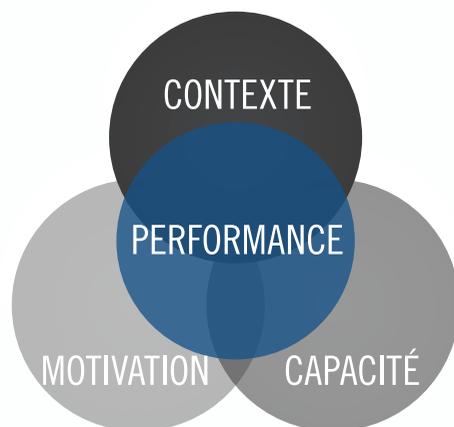
d'observer les relations interpersonnelles :

- le déroulement des réunions (assistance, présidence);
- le processus décisionnel;
- les rapports avec les clients;
- les méthodes de travail, le paradigme dominant.

LA RÉALISATION D'UNE ÉVALUATION RAPIDE

Le présent guide a pour objectif de fournir un cadre d'évaluation organisationnelle rapide lors d'une courte visite (un jour ou deux) dans une organisation. Pour des évaluations approfondies, d'autres outils existent, notamment sur le site Réfléchir et apprendre (www.reflectlearn.org).

Ce guide propose un certain nombre de concepts clés auxquels vous pourrez réfléchir lorsque vous analyserez le contexte porteur, la motivation, la capacité et la performance. Servez-vous de ces concepts pour la préparation de votre rapport d'évaluation organisationnelle.



d'observer les installations pertinentes :

- bâtiments/espaces extérieurs;
- bureaux régionaux;
- sites de programmes ou de projets.

d'obtenir des documents clés :

- charte;
- énoncé de mission;
- rapports annuels;
- descriptions de services;
- documents de projets;
- rapports financiers.

PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Toutes les organisations devraient essayer d'atteindre leurs objectifs à l'aide des ressources à leur disposition et en veillant à la durabilité de leurs efforts. Une organisation est « performante » lorsqu'elle réalise son travail de façon efficace et efficiente, tout en demeurant pertinente pour ses intervenants. Pour mesurer la performance organisationnelle, répondez aux questions suivantes :

Dans quelle mesure l'organisation est-elle efficace dans ses efforts pour s'acquitter de sa mission?

- performance organisationnelle (extrants et résultats, réalisations majeures, productivité organisationnelle générale en fonction de sa mission et de ses valeurs, mise à profit des résultats);
- rendement des employés (clients servis, qualité des services/produits);
- performance des programmes et des services.

Dans quelle mesure l'organisation est-elle efficiente dans ses efforts pour s'acquitter de sa mission?

- coûts des services fournis;
- productivité des employés (roulement, absentéisme, extrants);
- efficacité du système administratif.

L'organisation a-t-elle conservé sa pertinence au fil du temps?

- adaptation de la mission;
- satisfaction des besoins des intervenants;
- adaptation au contexte.

Dans quelle mesure l'organisation est-elle viable financièrement?

- diversification des sources de financement;
- rentabilité dans le temps (organisations à but lucratif);
- enregistrement de surplus au fil du temps (organisations à but non lucratif).

CONTEXTE PORTEUR

Les organisations n'existent pas en vase clos : chacune œuvre dans un contexte particulier, dont les multiples facettes influent sur elle et sur sa performance. Pour évaluer le contexte dans lequel se situe une organisation, considérez les points suivants :

Décrivez et évaluez le contexte administratif/juridique entourant l'organisation :

- politiques;
- législation;
- réglementation.

Décrivez et évaluez le contexte social/culturel entourant l'organisation :

- normes et valeurs;
- croyances;
- attitudes sociétales;
- alphabétisation.

Décrivez et évaluez le contexte politique externe entourant l'organisation :

- gouvernement;
- répartition des pouvoirs;
- accessibilité des ressources gouvernementales;
- décisions liées à l'affectation de ressources;
- volonté politique.

Décrivez et évaluez le contexte économique entourant l'organisation :

- PIB, inflation, croissance, endettement;
- structure des salaires/des prix;
- économie locale;
- accès à la monnaie forte;
- distribution du financement du gouvernement.

CONTEXTE PORTEUR (SUITE)

Décrivez et évaluez les contextes **technologique** et **écologique** entourant l'organisation :

- infrastructures, services;
- géographie;
- connaissances technologiques;
- technologies de l'information;
- climat.

Décrivez et évaluez les **intervenants** clés de l'organisation :

- clients;
- donateurs;
- bénéficiaires;
- organismes gouvernementaux;
- autres organisations.

Quelle est la portée de ces facteurs contextuels sur la mission, la performance et la capacité de l'organisation?

CETTE RECHERCHE A ÉTÉ RÉALISÉE
GRÂCE À L'APPUI DE :



MOTIVATION ORGANISATIONNELLE

Toutes les organisations sont uniques. Chacune a une histoire, une vision/mission, une culture et un système de récompenses et de mesures incitatives qui lui sont propres. Pour cerner le niveau de motivation organisationnelle, considérez les points suivants :

Analysez l'histoire de l'organisation :

- création;
- prix/réalisations majeures;
- principaux défis;
- changements de taille, de programme ou de direction;
- autres projets et prêts d'envergure

Étudiez la mission de l'organisation :

- évolution de la mission;
- objectifs organisationnels;
- influence de la mission sur l'organisation, ses buts et ses orientations;
- réalisation de recherche et de produits de recherche estimés.

Étudiez la culture de l'organisation :

- attitudes à l'égard du travail;
- attitudes envers les collègues, les clients ou les intervenants;
- valeurs, croyances;
- normes organisationnelles sous-jacentes qui gouvernent l'organisation.

Étudiez le système de récompenses et de mesures incitatives de l'organisation :

- facteurs clés, valeurs, mesures incitatives à la productivité;
- liberté, stimulation et autonomie intellectuelles;
- rémunération, accessibilité des subventions, possibilités d'avancement;
- reconnaissance de ses pairs, prestige.

En quoi la motivation influence-t-elle sur la performance organisationnelle? Quelle est la portée de l'histoire, de la mission, de la culture et du système de récompenses et de mesures incitatives sur l'organisation?

CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

La capacité organisationnelle sous-tend la performance de l'organisation. Elle consiste en cinq éléments interreliés, décrits ci-dessous. Pour définir la capacité organisationnelle, considérez les points suivants :

Évaluez les forces et les faiblesses de la direction stratégique de l'organisation :

- direction (gestion de la culture, définition des orientations, appui au développement des ressources, suivi et encadrement);
- planification stratégique (étude du contexte, définition de stratégies pour atteindre les objectifs et les buts et accomplir la mission);
- modèles de gestion.

Évaluez les forces et les faiblesses de la gestion financière :

- planification financière (charges opérationnelles, exigences et besoins financiers futurs);
- responsabilité financière (règles d'utilisation des ressources financières, système transparent et vérifié).

Évaluez les forces et les faiblesses de la structure organisationnelle :

- gouvernance (cadre juridique, prise de décisions, définition des orientations, liens avec l'extérieur);
- fonctionnement (rôles et responsabilités, coordination du travail et des systèmes).

Évaluez les forces et les faiblesses de l'infrastructure organisationnelle :

- gestion des installations (éclairage suffisant, eau propre, électricité);
- gestion de la technologie (équipement, systèmes d'information, matériels/logiciels, bibliothèque).

Évaluez les forces et les faiblesses des systèmes, processus et dimensions des ressources humaines :

- planification (recrutement, sélection, dotation en personnel, orientation);
- perfectionnement (gestion du rendement, suivi, évaluation);
- gestion de carrière (perfectionnement professionnel, formation);
- appoint (santé/sécurité, problématique homme femme, qualité de vie professionnelle).

© Universalia, 2013

POUR EN APPRENDRE DAVANTAGE SUR L'ÉVALUATION ORGANISATIONNELLE,
VEUILLEZ CONSULTER LE SITE WEB **RÉFLÉCHIR & APPRENDRE**
D'UNIVERSALIA AU WWW.REFLECTLEARN.ORG

Réfléchir & apprendre