



Outil d'autoévaluation de l'apprentissage organisationnel

18 questions pour autoévaluer la culture
d'apprentissage de votre organisation et déterminer
les mesures à prendre.

Au sujet de cette traduction

Ce document est une traduction de l'outil Organizational Learning Self-Assessment Tool – 18 questions to self-assess your organization's learning culture and identify steps for action publié en 2019 par Taylor Newberry Consulting. Il a été traduit par Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) avec la permission des auteurs.

Janvier 2021



Développer une solide culture d'apprentissage est essentiel pour aider les organisations à but non lucratif et subventionnaires à accomplir leur mission.

L'apprentissage organisationnel mène à l'innovation, à une meilleure planification et à une performance organisationnelle améliorée. Il prépare également le terrain pour une meilleure évaluation. Cependant, définir une culture d'apprentissage n'est pas toujours facile. Cet outil d'autoévaluation vise à aider les organisations à identifier et à évaluer l'état de l'apprentissage dans leur organisation. D'après nos recherches, les organisations apprenantes possèdent les qualités suivantes :

- ▶ des habitudes et des comportements organisationnels (c.-à-d. une attitude, des pratiques et des processus quotidiens formels et informels) axés sur l'apprentissage qui donnent vie à une culture d'apprentissage ;
- ▶ un leadership et une orientation stratégique solides qui soutiennent, offrent des conseils et priorisent l'apprentissage pour le personnel et les processus organisationnels ;
- ▶ des ressources et des capacités pour soutenir l'apprentissage, y compris des outils pour analyser les données et y réfléchir, du temps et un espace consacrés à l'apprentissage, et de bons processus de communication.

La culture d'apprentissage, comme toute forme de culture, ne peut pas être réduite à un nombre fixe d'énoncés ou de questions. La culture d'apprentissage est en constante évolution et peut être perçue différemment par différents membres du personnel. Voilà pourquoi cet outil est un point de départ pour des discussions qui peuvent aider à identifier les forces et les éléments à améliorer. Il ne vise pas à raconter l'histoire complète de l'apprentissage dans votre organisation.



L'outil d'autoévaluation de l'apprentissage organisationnel est une ressource complémentaire à la publication anglaise [Achieving Greater Impact By Starting with Learning : How Grantmakers Can Enable Learning at the Grant Application Stage](#).

Le Center for Nonprofit Excellence aux États-Unis définit une culture d'apprentissage comme suit :



Une culture d'apprentissage existe lorsqu'une organisation utilise la réflexion, la rétroaction et le partage des connaissances dans le cadre de ses opérations quotidiennes. Cela implique un apprentissage continu à partir des expériences des membres et l'application de cet apprentissage pour s'améliorer. Les cultures d'apprentissage amènent les organisations au-delà de l'accent mis sur les résultats des programmes pour se concentrer davantage sur la durabilité et l'efficacité de l'organisation de manière systémique et globale. Il s'agit de passer des données aux informations puis aux connaissances.

SUIVANT : ÉTAPES SUGGÉRÉES 

Comment utiliser ce questionnaire :



Répondez aux questions (5 à 10 minutes). Selon votre contexte, il peut être utile de réfléchir à ces questions par rapport à un programme ou un service particulier ou une période de temps. Si votre réponse à une question particulière ne correspond pas parfaitement aux options proposées, choisissez la réponse la plus proche. Des suggestions à considérer sont incluses sous chaque question. N'hésitez pas à utiliser la zone de commentaires à la fin de chaque section.



Prenez une pause et réfléchissez (10 minutes). Pensez à vos propres réponses. Pensez à vos collègues et demandez-vous s'ils seraient d'accord ou non avec vous. Demandez-vous si vous devriez partager ce questionnaire avec d'autres membres de votre équipe. N'oubliez pas qu'il peut y avoir de bonnes raisons pour lesquelles les choses se font comme elles se font dans une organisation. En posant ces questions à vos collègues, vous pourriez créer des attentes concernant des changements à court terme. Autrement dit, continuez seulement si vous sentez que vos collègues sont ouverts à discuter en équipe ET qu'il y a une attente raisonnable pour que vous et vos collègues puissiez agir si l'autoévaluation met en évidence des points à améliorer. Pour vous aider dans ce processus, consultez la section *Questions d'autoévaluation* à la fin du document.



Passez aux étapes suivantes.

- a. Essayez une (ou plusieurs) des actions de 5, 15 ou 30 minutes à la fin de chaque section.** Ces courts textes et ressources proposent des actions supplémentaires susceptibles de vous aider à améliorer la culture d'apprentissage de votre organisation.
- b. Partagez le questionnaire avec vos collègues.** Fixez un temps dédié pour discuter des problèmes ou des questions qui peuvent découler de ce processus.
- c. Enregistrez et publiez.** Envisagez de documenter et de partager publiquement (par exemple dans un rapport annuel) certaines des activités et des processus de votre équipe pour aider à promouvoir l'apprentissage et comment cela conduit à des améliorations dans les services et les programmes de votre organisation. Si vous avez découvert une façon de faire qui fonctionne bien dans votre organisation, il y a de fortes chances qu'une autre organisation puisse également bénéficier de ce que vous avez appris.
- d. Partagez cet outil avec une autre organisation.** Envisagez de partager cet outil avec un demandeur ou un bénéficiaire de subvention, un bailleur de fonds ou une organisation partenaire pour lancer une discussion afin de mieux comprendre comment chacun travaille, ce qu'il priorise, ce qu'il estime être une force particulière ou ce qu'il aimerait améliorer. Autre option, choisissez des questions concernant des points forts de votre organisation qui pourraient servir d'apprentissages à partager. Ce n'est pas nécessairement le résultat final qui compte. Cet outil d'autoévaluation peut aider à mettre l'accent sur différents aspects de l'apprentissage organisationnel sur lesquels vous pensez qu'il est important de vous concentrer et de développer selon la façon dont vous travaillez avec les autres et selon la façon dont les autres, en dehors de votre organisation, travaillent avec vous.

Habitudes et comportements organisationnels

Les habitudes et les comportements organisationnels sont les attitudes, les pratiques et les processus – formels et informels – du personnel et des membres du conseil d'administration qui donnent vie à une culture de l'apprentissage.

Sur une échelle de 1 à 5, **1 signifiant pas du tout d'accord** et **5 signifiant tout à fait d'accord**, répondez aux énoncés suivants concernant les habitudes ou les comportements de votre organisation.

1. Mon organisation (ou service ou équipe) **consacre du temps au partage et à la réflexion.**

1 2 3 4 5

- Le remue-méninges de nouvelles idées est encouragé. Nous avons le temps de faire un bilan après un événement, une activité ou une réunion, au besoin, pour discuter de ce qui a fonctionné ou non et des prochaines étapes envisagées. Quand il y a du temps pour la réflexion, c'est un temps bien utilisé avec une bonne facilitation des échanges et des occasions de contribuer pour tout le personnel concerné. Il existe des occasions de partager et d'entendre les autres dans le cadre des activités quotidiennes de l'organisation, avec du temps et un espace désignés. Les exemples peuvent inclure des événements de type *lunch and learn* ou du temps consacré à cet effet pendant les réunions de personnel.

2. Mon organisation (ou service ou équipe) **implique des parties prenantes externes dans le processus d'apprentissage.**

1 2 3 4 5

- Il existe des groupes consultatifs pour les activités ou les projets qui impliquent plusieurs partenaires comme des utilisateurs/clients, des organisations locales ou des bailleurs de fonds. Il y a des contacts réguliers avec des partenaires qui sont également impliqués dans des conversations sur l'apprentissage. Les parties prenantes externes savent à qui s'adresser pour poser des questions ou discuter d'une idée ou d'un problème. Les parties prenantes externes sont appréciées pour leurs contributions et sont encouragées à partager leurs idées. L'organisation est prête à partager avec les autres ce qu'elle a appris et les défis auxquels elle a été confrontée.

3. Mon organisation (ou service ou équipe) **utilise l'évaluation pour apprendre.**

1 2 3 4 5

- L'évaluation aborde des questions importantes et pertinentes pour le travail. Les résultats de l'évaluation sont discutés même s'ils sont incomplets ou non concluants. Les résultats de l'évaluation sont utilisés pour les prises de décision.

4. Mon organisation (ou service ou équipe) **gère bien les échecs.**

1 2 3 4 5

- Lorsque les choses ne se passent pas comme prévu, il y a un espace et du temps pour discuter des problèmes. Lorsque des informations inattendues concernant notre travail apparaissent, elles sont prises en compte. Nous reconnaissons nos erreurs et nos échecs et nous en discutons ouvertement. Ils ne servent pas à blâmer, mais plutôt à s'améliorer. Le personnel dispose d'un espace pour partager des opinions dissidentes.

5. Mon organisation (ou service ou équipe) **a la capacité de s'adapter.**

- ▶ Les membres du personnel sont conscients de ce qu'ils ont appris au cours de la dernière année et comment ces apprentissages façonnent leurs pratiques. L'organisation agit différemment de ce qu'elle faisait il y a un an ou deux. Il y a une volonté de faire de petites corrections ou de grands changements de cap si nécessaire. Lorsque des changements sont mis en œuvre, ils reposent sur des faits.

6. Mon organisation (ou service ou équipe) **met l'accent sur une communication forte.**



- ▶ Les rapports et les résultats sont partagés publiquement, même s'ils sont inattendus ou révèlent des faiblesses. Une ou des personnes clairement désignées sont responsables de capturer, d'extraire, d'utiliser et de partager les connaissances. L'information est présentée (la plupart du temps) de façon attrayante.

SCORE TOTAL DIVISÉ PAR 6 :
Par exemple $24/6 = 4$



Commentaires

Suggestions d'actions



Actions de 5 minutes ou moins

Avez-vous des informations ou des données que devraient être partagées avec vos parties prenantes, mais vous ne savez pas comment procéder pour les faire participer? Pourquoi ne pas organiser un «party de données»? [Cette page de Community Solutions vous propose quelques conseils pour y arriver.](#)

Voulez-vous savoir comment communiquer lorsque les choses ne se passent pas comme prévu? [Cette page vous donne quelques astuces.](#)



Actions de 30 minutes

Êtes-vous bloqué sur une question ou devez-vous planifier quelque chose avec d'autres personnes? [Explorer la bibliothèque de techniques de facilitation de Liberating Structures](#) ou [la boîte Communagir pour emporter pour stimuler la discussion et atteindre des objectifs particuliers.](#)

Vous êtes bloqué sur l'évaluation? [Consultez l'espace web du TIESS sur la mesure d'impact](#) ou [cette ressource de l'Ontario Nonprofit Network \(ONN\) sur la manière de rendre l'évaluation utile.](#)

Cherchez-vous des moyens pour communiquer votre impact? [Cette ressource de l'Ontario Nonprofit Network vous donne des conseils concrets.](#)



Leadership et orientation stratégique

Le leadership et l'orientation stratégique désignent la manière dont les directeurs généraux, les membres du conseil d'administration ou les cadres supérieurs informent et orientent la direction de l'organisation ou de ses services; ceci peut également inclure les politiques spécifiques, les plans stratégiques ou les structures de personnel mis en place par les dirigeants.

Sur une échelle de 1 à 5, **1 signifiant pas du tout d'accord** et **5 signifiant tout à fait d'accord**, répondez aux énoncés suivants concernant le leadership de votre organisation.

7. Mon organisation a **des objectifs d'apprentissage clairs** qui sont pertinents et bien compris.

 1 2 3 4 5

► Ces objectifs déterminent ce que l'organisation espère apprendre et pourquoi ces apprentissages sont importants. Ils sont liés aux plans stratégiques et à d'autres documents clés. Les objectifs d'apprentissage sont fréquemment discutés et cités par les dirigeants. Les objectifs d'apprentissage évoluent au fil du temps en fonction des expériences acquises.

8. Le leadership de mon organisation **favorise et récompense l'apprentissage.**

 1 2 3 4 5

► L'achèvement d'un projet, d'un programme ou d'un événement est célébré et discuté, en mettant l'accent sur la façon dont le projet a contribué à l'apprentissage (ainsi que sur sa capacité à atteindre ses objectifs). Le développement professionnel est soutenu et encouragé. Le partage de commentaires critiques est le bienvenu. Il existe des incitatifs ou des récompenses pour ceux qui favorisent l'apprentissage.

9. Le leadership et l'orientation stratégique de mon organisation **valorisent l'apprentissage dans le cadre de la planification organisationnelle.**

 1 2 3 4 5

► L'apprentissage est discuté lors des entretiens de recrutement du personnel ou du processus d'intégration. Les dirigeants donnent l'exemple lorsqu'il s'agit de se concentrer sur l'apprentissage. Les structures du personnel ou de l'équipe sont régulièrement révisées pour s'assurer que l'apprentissage individuel est partagé avec les autres.

10. Mon organisation **tient compte de ses objectifs d'apprentissage lors de la planification des projets et de la mise en place des équipes.**

 1 2 3 4 5

► Les indicateurs d'apprentissage clés ont été déterminés. Les objectifs ou les priorités d'apprentissage, qui correspondent à la mission de l'organisation, sont inclus dans les plans de travail du projet. Du temps est alloué à la révision des objectifs et des processus d'apprentissage des projets et des équipes.

11. La direction de mon organisation **révise régulièrement les objectifs et les processus d'apprentissage** avec chacun des membres du personnel et les équipes.



- ▶ Les réunions du personnel ou les évaluations des performances incluent une discussion sur les objectifs et les processus d'apprentissage. Les activités de consolidation d'équipe comprennent une discussion sur les objectifs et les processus d'apprentissage.

12. La direction de mon organisation **m'offre des possibilités de donner mon avis.**



- ▶ Le personnel est encouragé à offrir des commentaires aux autres membres du personnel. Le personnel peut adresser des commentaires aux dirigeants (direction générale, membres du conseil d'administration, cadres supérieurs) le cas échéant (par exemple, le personnel est en mesure de fournir des commentaires sur l'élaboration de plans stratégiques, le personnel peut assister et participer aux réunions du conseil d'administration).

SCORE TOTAL DIVISÉ PAR 6 :
Par exemple $24/6 = 4$

Commentaires

Suggestions d'actions



Action de 5 minutes ou moins

Contactez un pair d'une autre organisation. Organisez une rencontre pour discuter ou prendre un café et découvrir comment cette organisation valorise le leadership et quelles pratiques précises elle utilise.



Action de 30 minutes

Quelles compétences de leadership sont susceptibles d'être importantes dans l'avenir? [Lisez ce rapport de l'Ontario Nonprofit Network \(ONN\) pour le savoir.](#)



Actions de 15 minutes

[Cet article du Bridgespan Group](#) décrit quatre actions que les dirigeants d'organisations à but non lucratif peuvent entreprendre pour transformer la culture organisationnelle.

Les dirigeants ont un grand rôle à jouer dans le changement d'une culture organisationnelle. Lisez [cet article du Nonprofit Quarterly](#) pour comprendre comment préparer la prochaine génération de dirigeants.

Capacité et ressources organisationnelles

Une organisation qui valorise l'apprentissage met en place des outils et des procédures pour soutenir l'apprentissage. La capacité et les ressources organisationnelles désignent les ressources techniques, physiques et financières mises en place pour promouvoir une culture d'apprentissage.

Sur une échelle de 1 à 5, **1 signifiant pas du tout d'accord** et **5 signifiant tout à fait d'accord**, répondez aux énoncés suivants concernant la capacité de votre organisation.

13. Mon organisation (ou service ou équipe) **dispose des bons outils pour organiser et gérer l'information** de manière à soutenir l'apprentissage.

1 2 3 4 5

- ▶ La collecte et le stockage de l'information sont bien gérés. Les outils peuvent inclure des sondages en ligne, la gestion de la relation client (GRC) ou d'autres bases de données numériques ainsi que des stratégies technologiques plus simples comme l'utilisation d'un babillard électronique ou d'un système d'archivage. Il est facile de trouver, d'utiliser et de communiquer les informations que nous recueillons. Ces outils sont appropriés (c'est-à-dire ni trop simples ni trop complexes) et le personnel concerné est formé adéquatement pour les utiliser.

14. Mon organisation (ou service ou équipe) **dispose des bons outils pour réfléchir et partager les leçons apprises avec des collègues.**

1 2 3 4 5

- ▶ Ces outils peuvent inclure des gabarits, des plans de travail, un tableau de bord de données (dashboard) ou des outils collaboratifs d'écriture et d'édition. Des processus ou des structures sont en place pour s'assurer que l'information est communiquée en temps opportun (par exemple, un plan de communication ou d'engagement). Ces outils sont appropriés (c'est-à-dire ni trop simples ni trop complexes) et le personnel concerné est formé adéquatement pour les utiliser.

15. Le personnel de mon organisation (ou service ou équipe) a un degré **d'expertise élevé en matière d'apprentissage.**

1 2 3 4 5

- ▶ Le personnel est à l'aise avec les processus de collecte et d'analyse des données. Le personnel reçoit une formation pour apprendre de ses erreurs, écouter les réflexions des autres ou développer une nouvelle compétence qui contribuerait à l'apprentissage organisationnel.

16. Mon organisation (ou service ou équipe) dispose d'un niveau adéquat de **ressources (temps et financement) pour soutenir l'apprentissage.**

1 2 3 4 5

- ▶ Des possibilités de perfectionnement professionnel sont offertes au personnel pour soutenir leur apprentissage. Du financement est alloué à l'évaluation. Les membres du personnel sont encouragés à partager et à passer du temps à lire des articles, des rapports ou d'autres documents pertinents liés à leur domaine qui leur permettent de mieux comprendre les enjeux sur lesquels ils travaillent.

17. Mon organisation (ou service ou équipe) dispose d'un **espace physique suffisant ou encourage le personnel à utiliser un espace externe** pour réfléchir, faire un compte rendu ou discuter des progrès, si nécessaire.



- ▶ Le personnel peut quitter son bureau et s'installer dans un espace plus propice à la discussion, au remue-méninges ou à la réflexion, si nécessaire. Il est facile pour le personnel de trouver un endroit pour se rencontrer et discuter.

18. La **structure du personnel** de mon organisation (ou service ou équipe) est appropriée pour faciliter l'apprentissage.



- ▶ Il existe des lignes de communication claires entre le personnel. Il est facile de travailler avec d'autres membres du personnel et d'obtenir des commentaires au besoin. La taille de l'équipe est appropriée pour s'assurer que le travail nécessaire est effectué.

SCORE TOTAL DIVISÉ PAR 6 :
Par exemple $24/6 = 4$

Commentaires

Suggestions d'actions



Actions de 5 minutes ou moins

Vous voulez connaître les outils que vous pouvez utiliser pour collecter et analyser des données? [Lisez cet article de TechSoup.](#)

Savez-vous que le développement professionnel est important? [Lisez cet article de Nonprofit Quarterly](#)

Voulez-vous en savoir plus sur les tableaux de bord de données (dashboards) et sur la manière dont ils peuvent vous aider? [Cet article du blogue du Council of Nonprofits](#) peut vous orienter.



Action de 30 minutes

Changez la façon de tenir vos réunions et essayez une rencontre à pied. [Beth Kanter vous explique comment faire.](#)

Résultats

Calculez le résultat total en additionnant les données des catégories ci-dessous.

Habitudes et
comportements
organisationnels

Leadership
et orientation
stratégique

Capacités et
ressources
organisationnelles

0 à 3

L'apprentissage n'est actuellement pas considéré comme une priorité élevée dans votre organisation/service.

Suggestions pour les prochaines étapes : commençons par la base. Pourquoi l'apprentissage organisationnel est-il important et comment peut-il aider votre équipe, votre organisation et vous-même à mieux faire votre travail? [Regardez cette vidéo de quatre minutes](#). Avez-vous envie d'en savoir plus? [Lisez cet article de dix minutes](#).

4 à 7

Votre organisation/service a de bonnes pratiques d'apprentissage, mais le renforcement de la culture d'apprentissage globale peut exiger plus de travail.

Suggestions pour les prochaines étapes : une première étape peut consister à réunir certaines personnes pour discuter de ce qui se passe réellement dans l'organisation. Pour découvrir quelques idées sur la façon de créer des équipes fonctionnelles, [lisez cet article de trois minutes](#). Vous voulez connaître les obstacles à surmonter? [Lisez cet article de cinq minutes](#).

8 à 11

Votre organisation/service a intégré des pratiques d'apprentissage réfléchies et il est sur la bonne voie pour développer une solide culture d'apprentissage, mais il reste encore du travail à faire.

Suggestions pour les prochaines étapes : consultez [l'outil de préparation à l'apprentissage organisationnel et à l'évaluation \(ROLE\)](#) pour approfondir certaines questions qui ont été explorées dans cette autoévaluation.

12 à 15

Félicitations! Votre organisation/service a une forte culture d'apprentissage. Il y a une tentative délibérée et consciente de valoriser et de prioriser l'apprentissage dans toute votre organisation/service.

Suggestions pour les prochaines étapes : est-ce qu'il y a une section où vous avez obtenu un résultat plus bas? C'est peut-être le temps de faire une activité de groupe ou de consolidation d'équipe pour célébrer et discuter de la culture de votre organisation en tant que groupe. Si vous êtes membre du conseil d'administration, de la direction ou cadre supérieur, il est peut-être temps d'examiner les possibilités de développement professionnel qui pourraient exister pour renforcer un domaine qui doit être amélioré. Si c'est possible, vous voudrez peut-être mettre de l'argent de côté pour aider à renforcer la capacité de mettre en place de futures occasions d'apprentissage.

Questions d'autoréflexion

Maintenant que vous avez terminé l'autoévaluation, réfléchissez aux questions ci-dessous. Ces questions sont des invitations pour vous aider à déterminer quelle action potentielle vous pourriez entreprendre. Elles ne sont pas destinées à être utilisées de manière critique ou à rejeter le blâme sur les autres, mais plutôt à mettre en évidence des opportunités.

Gardez à l'esprit que vos collègues ou partenaires peuvent avoir des expériences, des relations, des idées, des antécédents différents liés au travail de l'organisation et au fonctionnement de l'organisation elle-même. **Le but de cet exercice est de promouvoir une compréhension partagée et de déterminer les domaines où des améliorations peuvent être apportées, tout en reconnaissant que l'apprentissage est un processus et qu'il peut prendre du temps.**

1. Pouvez-vous donner un exemple récent où l'apprentissage a conduit à de nouvelles perspectives? Comment cet apprentissage s'est-il produit? Par exemple, quelles ont été les étapes qui ont permis cet apprentissage?

2. Qu'est-ce qui vous a surpris, le cas échéant, dans vos réponses à l'autoévaluation?

3. Sur quel sujet, le cas échéant, les autres membres du personnel seraient en accord ou en désaccord avec vous? Pourquoi?

4. Sur quel sujet, le cas échéant, n'êtes-vous pas sûres des réponses qu'auraient données les autres membres du personnel?

5. Selon vous, où se situent les possibilités d'amélioration ou de développement d'une solide culture d'apprentissage au sein de votre organisation?

6. Quels sont les obstacles à l'amélioration ou au développement d'une solide culture d'apprentissage au sein de votre organisation?

7. Lorsque vous pensez à vos relations avec vos partenaires externes (par exemple, un demandeur/bénéficiaire de subvention, un bailleur de fonds, une organisation partenaire), de quelle manière votre culture d'apprentissage peut-elle améliorer votre capacité à travailler plus efficacement et à apprendre avec eux?

Remerciements

Ce document a été créé par Andrew Taylor et Ben Liadsky de Taylor Newberry Consulting (www.taylornewberry.ca). Il fait partie d'une série de produits et de ressources conçus pour aider les organismes subventionnaires et les organisations à but non lucratif à mieux comprendre et soutenir leurs objectifs d'apprentissage respectifs. Ce projet a été financé par le Wellspring Philanthropic Fund. Il s'appuie sur des travaux antérieurs visant à élaborer **une stratégie d'évaluation sectorielle** en collaboration avec l'Ontario Nonprofit Network (ONN).

La traduction de ce document vers le français a été réalisée par Stéphane J. Bureau et Gabriel Salathé-Beaulieu de l'organisme Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS).