

Le modèle intégré d'organisation

1. Introduction

Le **modèle intégré d'organisation (MIO)** est un modèle qui sert à décrire, analyser et diagnostiquer les organisations. Comme tous les modèles, le MIO est une simplification de la réalité complexe dans laquelle tant d'aspects différents s'influencent tous mutuellement. Le modèle doit permettre de répondre aux questions pertinentes qui sont posées à son sujet. En outre, l'utilité d'un modèle dépend en général dans une grande mesure de la situation particulière, des questions posées et du savoir-faire et des capacités des utilisateurs.

Le MIO est un modèle intégré (et intégral) qui met l'accent sur les interrelations entre les différents éléments d'une organisation : bien que les éléments puissent dans une certaine mesure être traités séparément, ils sont tous reliés entre eux et sont - idéalement - en équilibre. S'il n'y a pas d'équilibre ou pas d'équilibre clair (concordance) entre les différents éléments au sein d'une organisation ou d'une unité organisationnelle, l'organisation ne fonctionnera pas de façon optimale et il sera ou deviendra nécessaire d'y opérer des changements.

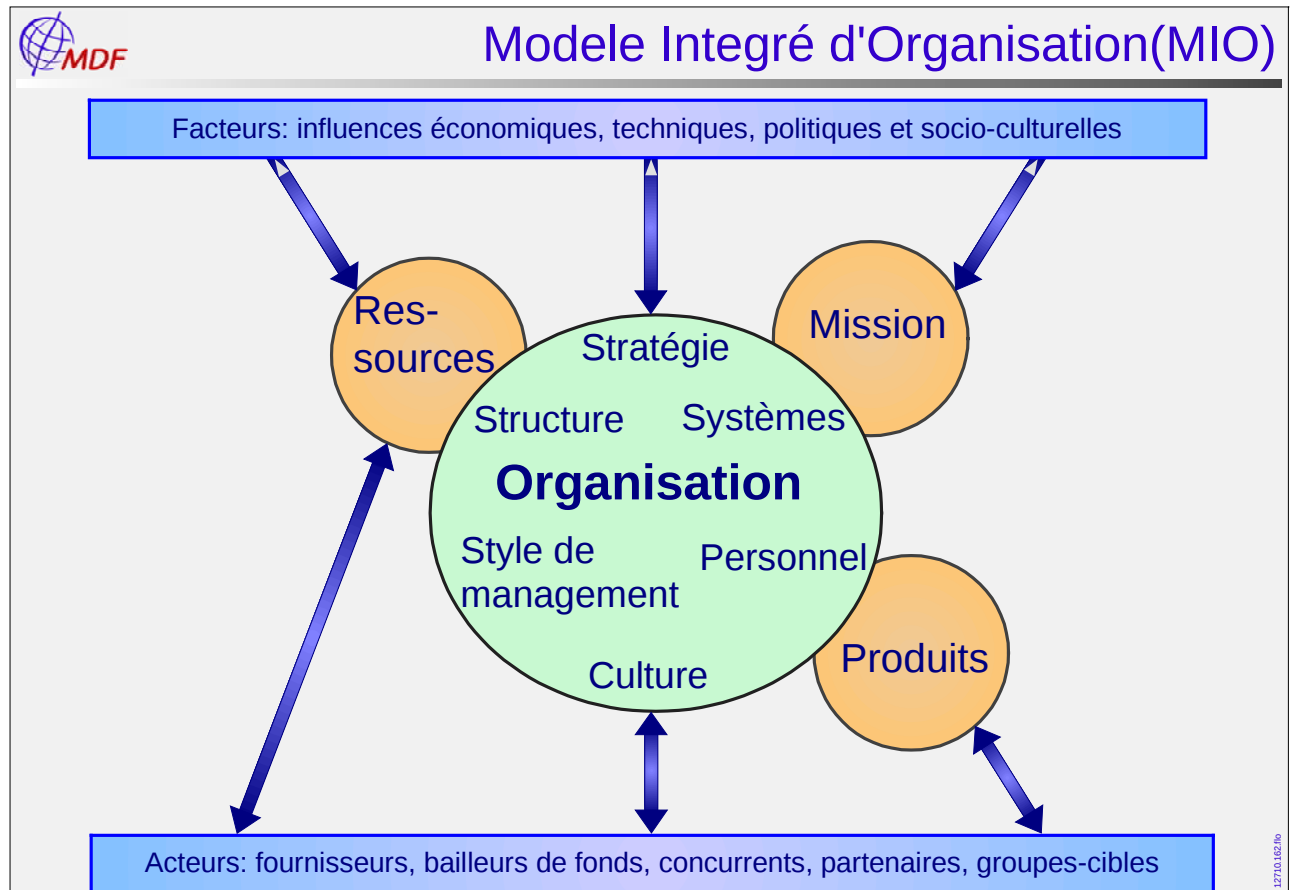
Le MIO est un outil global qui permet de mettre à leur place les divers éléments d'une organisation, que ce soit un service gouvernemental, une organisation non gouvernementale, un gouvernement local, une organisation de personnes ou une entreprise privée où que ce soit dans le monde. Si vous observez les organisations à l'aide de ce modèle, vous en saisissez les éléments les plus importants sans passer à côté. Mais, c'est un modèle global et il est préférable de le considérer comme un concept organisationnel et non comme un instrument. Pour pouvoir analyser l'organisation en profondeur, vous aurez peut-être besoin d'outils plus spécifiques, cela dépend du but exact de l'analyse. En outre, il dépend évidemment des qualités et de l'expérience de l'utilisateur que l'application de ce modèle donne une «image de l'organisation» correcte.

2. Le MIO : description du modèle

2.1 Introduction

Le MIO comprend cinq composantes externes : la mission, les produits, les ressources, le contexte général et le contexte spécifique ainsi que six composantes internes. Les composantes externes, c.à.d. la mission, les produits, les ressources et les acteurs décrivent le contexte de l'organisation ou alors ils sont fortement liés à ce contexte. Les composantes internes décrivent les choix internes de l'organisation. Le modèle est dit « intégré » parce qu'il y a équilibre entre les composantes.

Figure 1. Le Modèle intégré d'organisation



2.2 Les composantes externes du MIO

2.2.1 La mission d'une organisation

La mission d'une organisation est sa « raison d'être », entre d'autres termes, le ou les objectifs globaux et l'approche principale qui expliquent pourquoi l'organisation existe et ce qu'elle désire réaliser et avec quels moyens.

Dans la stratégie, l'objectif global est traduit en objectifs et activités concrets, opérationnels. La mission est importante parce qu'elle indique la direction que va suivre l'organisation, une bonne mission indique les possibilités et les limites : ce que l'organisation doit faire et ce qu'elle ne doit pas faire. Les organisations accordent de plus en plus d'attention à la formulation de leur mission. Des énoncés de mission sont préparés et distribués parmi le personnel afin de créer une idéologie commune, le partage des valeurs. En général, ils ne sont pas seulement destinés aux parties externes ou au client, mais ils comprennent aussi les aspects du fonctionnement interne de l'organisation (par exemple, la participation et l'auto-réalisation du personnel).

Exemple d'énoncé de mission de l'Institut international de formation en gestion :
Contribuer à améliorer l'efficacité des organisations de développement en leur dispensant des formations et des conseils en gestion.

Problèmes essentiels pouvant se produire lors de l'énoncé d'une mission :

- Une mission qui n'a pas l'appui du personnel
- Des tâches en conflit avec la mission (par exemple un auditeur indépendant impliqué dans les services financiers ; un institut public impliqué dans les activités commerciales)
- Mission peu claire qui n'indique pas suffisamment la direction à suivre.

2.2.2 Les produits d'une organisation

Les produits d'une organisation comprennent tous les produits et services physiques et non physiques fournis par l'organisation à ses groupes cibles (clients et consommateurs)

Pour avoir une compréhension plus claire d'une organisation, il est essentiel de décrire ses produits en termes de produits et services fournis à ses groupes-cibles (clients et consommateurs). Ce peut être par exemple les biscuits produits par une boulangerie, les services de vulgarisation dispensés aux agriculteurs, les connaissances, aptitudes et attitudes dispensées par un institut de formation, ou bien des services de santé fournis par un service gouvernemental local.

- **La qualité** d'un produit ou d'un service détermine la mesure dans laquelle les produits et services correspondent aux besoins/demandes du groupe cible. Dans quelle mesure le groupe cible est satisfait des produits et services fournis.
- **La quantité** désigne le volume de produits livrés ou le nombre de clients servis.
- **La couverture** peut se décrire en termes de couverture géographique ou en différents types de groupes cibles (d'après le revenu, la position sociale, le genre, etc.).
- **L'expérience** : pendant combien de temps les produits et services ont-ils déjà été fournis par l'organisation ? A-t-on mis au point des connaissances particulières pour ces produits et services particuliers ?
- **La spécialisation**, c'est la mesure dans laquelle l'organisation est spécialisée dans certains produits et services ou indique si elle a une vaste gamme de produits différents.

Problèmes essentiels concernant les produits

- La qualité ou la quantité ne satisfait pas la demande des groupes cibles
- Pas de définition claire des produits.

2.2.3 Les ressources

Les ressources d'une organisation comprennent toutes les ressources disponibles pour générer les produits et services d'une organisation.

Nous distinguons les catégories suivantes de ressources:

- **Le personnel**
Ce paramètre décrit le personnel disponible en termes de quantité, qualifications, âge et expérience, couverture géographique, ratio hommes-femmes, groupe ethnique, personnel permanent et personnel temporaire, etc.
- **Les bâtiments et installations**
Le type, la qualité et la quantité des bâtiments et des installations utilisés pour la fourniture des biens et des services.
- **Les équipements, outils et matériel utilisés**
Description de l'équipement, des outils et du matériel disponibles utilisés pour la production des biens et la fourniture de services en termes de qualité, quantité, conditions, etc.
- **Les services de tiers**
Par exemple, électricité, eau, assurance, comptabilité, etc.
- **Les informations**
Des informations demandées auprès d'instituts de recherche, des statistiques pour la bonne marche de l'organisation.
- **Les finances**
Comment l'organisation est-elle financée ? Y a-t-il des problèmes de liquidité ? Quelle est la structure du capital ? Le financement est-il fixe (budget fixé) ou variable ? Dans quelle mesure la gestion est-elle habilitée à (ré-)allouer les fonds ?
- **L'environnement naturel**
Les ressources naturelles (celles transformées en produits et celles perdues pendant le processus de transformation). Quel est l'impact environnemental de l'organisation ? Quelles ressources naturelles sont utilisées dans le processus de production et quelles ressources sont affectées (air, eau, terre) ?

Problèmes essentiels se rapportant aux ressources :

- Trop peu de moyens pour les tâches requises (bâtiments, équipement, personnel, etc.)
- Qualité insuffisante des ressources (mauvais outillage, connaissances insuffisantes, etc.)
- Accès insuffisant aux ressources (dépendance du gouvernement, pas d'accès au crédit, etc.)

2.2.4 Le contexte général d'une organisation (FACTEURS)

Par contexte général, on entend l'ensemble complexe des facteurs politiques, économiques, techniques, sociaux et culturels qui influencent cette organisation ou type d'organisation.

Le contexte général influence les performances, crée des opportunités et impose ses limites, influence la demande de produits et services, l'amenée des ressources, l'organisation interne et les possibilités de collaboration et de concurrence.

Facteurs externes négatifs qui apparaissent souvent :

- Climat politique non favorable
- Inflation élevée/monnaie instable
- Insécurité
- Règles et réglementations limitées
- Contrôle insuffisant des règles et réglementations
- Infrastructure inadéquate
- Résistance socio-culturelle (par ex. genre)

2.2.5 Le contexte spécifique (ACTEURS)

Le contexte spécifique comprend les relations avec les acteurs qui ont à voir directement avec l'organisation.

Ces relations peuvent être :

- **Les liens formels/verticaux**
Avec les sièges, branches, responsables régionaux, autres départements. Quels sont les liens formels et informels, horizontaux et hiérarchiques.
- **Les clients et groupes cibles**
Quelle sorte de relations l'organisation a-t-elle avec ses clients et ses groupes cibles ? Quelle est l'attitude de l'organisation envers les clients et les groupes-cibles ? Comment ces derniers voient-ils l'organisation (l'organisation a-t-elle une légitimité du point de vue des clients et des groupes-cibles) ?
- **Les concurrents**
Y a-t-il dans le contexte des concurrents qui fournissent les mêmes (types de) produits et services ? Quelle relation y a-t-il entre l'organisation et ses concurrents ? Comment se partagent-ils le marché ?
- **Les fournisseurs d'intrants**
Financiers, fournisseurs d'intrants physiques, instituts de recherche, etc.
- **Les décideurs politiques et contrôleurs**
Organisations gouvernementales locales, politiciens, groupes de pression et organisations de défense des intérêts (par ex. syndicats).

Quelques problèmes courants que l'on rencontre au sujet des acteurs :

- Mauvaise image de l'organisation
- Pas de concurrence

- Fournisseurs non fiables
- Pas d'accès aux financiers
- Collaboration insuffisante avec d'autres
- Trop d'influence des politiciens au niveau opérationnel
- Réseau de management trop petit ou trop sélectif

2.3 Les composantes internes du MIO

2.3.1 La stratégie

Par stratégie, on entend la manière dont la mission est traduite en objectifs et approches concrets.

La stratégie d'une organisation peut se définir comme le plan d'action à long terme d'une organisation pour réaliser ses objectifs avec les moyens disponibles (ressources). Une stratégie vise à donner une direction aux activités de gestion et du personnel, avec comme condition que les objectifs soient clairs, concrets, réalistes et acceptables pour les différentes parties impliquées. En général, nous pouvons distinguer les stratégies à long terme (5-10 ans), à moyen terme (1-5 ans) et à court terme (jusqu'à 1 an).

Il n'est pas toujours vrai qu'une stratégie est le résultat d'un processus planifié. Les stratégies peuvent se développer spontanément parce que les gestionnaires de l'organisation ont pris conscience des changements dans le contexte, ce qui a pour résultat qu'ils changent la manière d'atteindre les objectifs. Des réunions régulières au niveau du personnel peut avoir le même résultat : changer les stratégies. Celles-ci doivent évoluer constamment quand le contexte change.

Problèmes essentiels pouvant survenir en matière de stratégie :

- Manque de plans clairs (politique au coup par coup, pas de vision)
- Les plans ne sont pas réalistes, trop ambitieux, ne sont pas basés sur une analyse adéquate
- Les plans ne pas clairs ni acceptés
- Les plans ne sont pas contrôlés ni respectés
- Les plans ne donnent pas de direction à suivre.

2.3.2 La structure

La structure d'une organisation peut se définir comme la division formelle et informelle de l'organisation et la coordination des activités et des responsabilités.

Cette composante de la structure de l'organisation inclut la division de l'organisation en groupes (unités/équipes, départements, divisions, etc.), le partage des tâches, des responsabilités et des pouvoirs entre les personnes et les groupes, et la manière dont a lieu la coordination des activités entre les personnes et les groupes.

La structure formelle se rapporte aux responsabilités et pouvoirs tels qu'ils ont été formellement décrits. La structure informelle inclut les responsabilités et les pouvoirs dans la pratique, y compris les relations informelles pour la communication et la coordination.

En général, on accorde relativement beaucoup d'attention aux structures organisationnelles formelles (soigneusement décrites dans des *organigrammes*) et beaucoup moins à la communication informelle et aux ajustements informels entre les groupes et les individus dans les organisations. Bien que la structure formelle puisse donner une impression de ce qu'est l'organisation, le fonctionnement réel de celle-ci ne peut souvent se comprendre sans tenir compte explicitement des liens non formels au sein de l'organisation.

Importants problèmes structurels qui peuvent se produire :

- Partage non clair des tâches et des responsabilités
- Pouvoirs (dé-centralisés) inadéquats pour l'exécution des tâches
- Coordination inadéquate entre les unités/départements
- Trop de différence entre la structure formelle et informelle.

2.3.3 Les systèmes

Les systèmes, ce sont les processus internes qui régulent le fonctionnement de l'organisation.

Un processus est une succession d'activités visant un certain résultat. Un système est un ensemble d'accords qui visent à régler les activités de gestion et du personnel à l'aide d'un ou plusieurs processus organisationnels y relatifs. Comme tels, les systèmes sont des accords conclus sur la direction à donner aux processus internes, et qui indiquent cette direction.

Ces processus internes peuvent se diviser en :

- **Processus primaires** : directement focalisés sur la transformation des ressources en produits. Les méthodes et techniques de travail en font partie.
- **Processus de contrôle** : focalisés sur le contrôle d'autres processus. Feed-back, contrôle, communication, processus décisionnels, etc. en font partie.
- **Processus de formulation de stratégie (politique)** : focalisés sur la formulation et l'adaptation des stratégies de l'organisation. Les processus de planification en font partie.
- **Processus de support** : visent à supporter les processus primaires et autres. Ils incluent les systèmes financiers-administratifs et les systèmes logistiques.
- **Processus d'amélioration** : visent à améliorer la qualité des autres processus. Ils incluent la recherche et le développement, le souci de la qualité et les activités d'évaluation.

Sur base d'accords clairs, les systèmes peuvent être décrits dans une procédure. Ils ne doivent pas nécessairement avoir un caractère formel, des accords informels peuvent aussi former un système, parfois même plus important que les systèmes formels. Il peut y avoir divers systèmes informels, qui se contredisent et qui annulent les systèmes écrits formels. De bons systèmes font toute la clarté sur ce qui doit être fait, quand et par qui. De bons systèmes renforcent l'efficacité des processus et réduisent les problèmes de

coordination et de communication. De plus en plus, de bons systèmes sont considérés comme les atouts immatériels de l'organisation, qui sont aussi importants que les atouts matériels.

Problèmes se rapportant aux systèmes de l'organisation :

- Procédures vagues ou non acceptées
- Procédures inefficaces, basées sur des plans tout faits venant d'autres organisations
- Mettre trop l'accent sur les procédures et sur le contrôle de tout dans l'organisation
- Procédures inefficaces, inutiles ou faisant double emploi
- Les systèmes qui limitent trop la flexibilité du personnel ou empêchent de trouver des solutions nouvelles et créatives pour des problèmes imprévus
- Les systèmes qui sont difficiles à adapter aux changements de circonstances (rigidité des systèmes)

2.3.4 Le personnel

La composante « personnel » réfère à toutes les activités, règles et prescriptions relatives à la motivation du personnel et au développement des capacités des membres du personnel.

Le comportement des personnes dans une organisation est crucial. Certaines organisations ont besoin de personnes plus créatives et d'autres de personnes qui suivent les procédures plus formelles, mais une combinaison des deux est généralement plus fructueuse. Le comportement des personnes résulte d'un processus complexe dans lequel les caractéristiques personnelles sont intégrées ou adaptées à l'organisation et à son contexte. Le bon fonctionnement des personnes dans les organisations est fortement déterminé par un bon équilibre entre l'organisation/le contexte d'une part et leur personnalité d'autre part, et par une bonne intégration de ces deux aspects.

Quelques éléments principaux de la politique du personnel :

- la sélection du personnel (recrutement et licenciement)
- l'évaluation du personnel
- les systèmes de motivation du personnel
- les opportunités de carrière
- les possibilités de formation du personnel.

Quelques problèmes courants :

- pas de critères ni de procédures clairs pour la sélection du personnel
- système de récompense basé sur la relation au lieu des performances
- systèmes de récompense vagues
- possibilités de carrière vagues
- personnel mal choisi pour la formation / la formation ne correspond pas au contenu du poste.

2.3.5 Le style de management

Le style de management peut se décrire comme le type caractéristique de comportement des managers.

Le management a pour fonction la formulation de la stratégie, l'organisation et le pilotage/le contrôle/le suivi, et la résolution des problèmes. Le manager réunit les objectifs, la stratégie, le personnel et les moyens. Ensuite, les activités planifiées doivent être réalisées et les tâches principales du manager sont de guider et de coordonner, en se servant des systèmes, des procédures et des règlements, mais aussi de la communication informelle.

Le style de management comprend 3 composantes principales :

- où le/la manager place-t-il/elle les priorités? Quels aspects trouve-t-il/elle importants ? et comment le/la manager passe-t-il/elle son temps?
 - relations internes ou externes
 - les personnes ou les moyens
 - les relations ou les performances
 - les ressources et les produits
 - la qualité ou la quantité
- quelle est son attitude lors de la prise de décisions ? par exemple :
 - participative ou directive/autoritaire
 - prend des risques ou les évite
 - vise le long terme ou le court terme
 - formelle ou informelle
 - rationnelle ou intuitive

Problèmes qu'on peut rencontrer dans le style de management :

- priorités qui ne correspondent pas à celles dont a besoin l'organisation
- attitude qui ne tient pas compte de la culture de l'organisation
- attitude qui engendre des décisions lentes, non fondées ou non acceptées.

2.3.6 La culture

La culture d'une organisation se définit comme étant les valeurs et les normes partagées par les personnes de l'organisation.

En général, la culture organisationnelle s'exprime dans la manière dont l'organisation est structurée, dans les relations entre direction et personnel, dans les relations parmi le personnel et dans la façon dont l'organisation traite avec les acteurs externes (groupes cibles, fournisseurs, financiers, etc.). L'aspect « culture » indique les raisons (les normes et valeurs) qui justifient pourquoi « on fait les choses comme ça ». En ce sens, la culture influence tous les autres aspects de l'organisation.

La culture organisationnelle reflète les normes et valeurs des individus, des groupes ou de l'organisation tout entière. Il se peut qu'il n'y ait pas qu'une culture organisationnelle, mais différentes sous-cultures qui peuvent être complémentaires ou en conflit et en lutte pour la suprématie. Des problèmes dans les différents éléments de l'organisation se

manifesteront s'il y a trop de personnes ayant des vues différentes de l'organisation et de leur fonctionnement dans la même organisation. Il en est de même si la culture organisationnelle ne correspond pas à la culture du contexte national, régional de l'organisation ni à celui qui lui est propre. Certaines organisations semblent avoir une culture collective assez forte : ou bien les différentes sous-cultures sont incorporées dans la culture de la société ou bien elles sont complètement absentes.

Attitude vis-à-vis de	Exemples de priorités
L'influence des facteurs externes	Accent mis sur les opportunités ou les menaces
Autres parties prenantes	Qui a priorité: propriétaires, groupe cible, financiers, fournisseurs, gouvernement
Ressources	Accent mis sur les personnes ou les moyens
Produits et services	Accent mis sur la qualité ou la quantité
Stratégie	Accent mis sur le long ou le court terme
Structure	centralisation (contrôle) ou décentralisation (confiance) formelle ou informelle
Systèmes	Tout est réglementé ou tout est libre (flexibilité)
Style de management	Autoritaire ou participatif
Personnel	Relations ou performances
Relations internes	Assumer les responsabilités/éviter les responsabilités Ponctualité Ouverture Donner et recevoir un feed-back Tolérance

D'importants moyens de créer une culture forte sont d'inclure la sélection du nouveau personnel et de discuter des processus de socialisation où les gens apprennent ce qu'on attend d'eux sur leur manière de penser et de se comporter au sein de cette organisation.

Quelques problèmes se rapportant à la culture organisationnelle :

- Donner la priorité aux relations informelles avec une structure et des systèmes fortement formels
- Ne pas prêter attention aux plans et à la stratégie de l'organisation
- Coopération entre une organisation fortement hiérarchique et une approche participative de l'organisation partenaire
- Friction entre la culture de l'organisation et celle du groupe -cible.

3. L'évaluation des organisations : critères de jugement

Pour juger une organisation, on peut appliquer plusieurs critères en se servant des différents paramètres utilisés pour décrire l'organisation. Six critères sont suggérés ci-dessous : aptitude, légitimité, efficacité, efficience, continuité et flexibilité. En principe, on peut juger l'organisation sur chaque paramètre individuel décrit précédemment. Dans la pratique, on fera un jugement à partir de plusieurs paramètres combinés. A titre indicatif, nous donnons les paramètres les plus importants pour chaque critère.

3.1 L'aptitude

L'aptitude permet d'estimer si une organisation est en mesure ou non d'effectuer les activités requises pour fournir des produits ou services spécifiques.

Toutes les organisations ne sont pas aptes à assumer la responsabilité de maintenir les rendements des efforts de développement. Le type d'activités dans lesquelles l'organisation a été impliquée jusqu'à présent, sa taille (il faut éviter de surcharger de ressources et de responsabilités des organisations propères mais qui sont trop petites), la capacité d'absorption, la nature de l'organisation et divers autres facteurs y jouent un rôle.

En appliquant ce critère, il importe de prendre en considération :

La mission	L'activité planifiée correspond-elle aux objectifs généraux de l'organisation ? L'organisation a-t-elle suffisamment d'expérience de base et d'affinité avec les activités planifiées ?
Les ressources	L'organisation a-t-elle suffisamment de ressources (humaines, matérielles, etc.) pour exécuter ces activités ? L'organisation a-t-elle un niveau de base suffisant de ressources pour pouvoir prospérer ?

3.2 La légitimité

La légitimité a à voir avec l'acceptation et la position légale de l'organisation dans son contexte.

Une organisation doit s'intégrer dans son contexte et nécessite diverses relations adéquates avec d'autres organisations, institutions, le public, les groupes cibles, etc. Elle doit également avoir le droit reconnu par la loi de faire ce qu'elle fait.

En jugeant la légitimité, il faut faire attention aux aspects suivants :

La mission	Les objectifs globaux sont-ils acceptés par la société ?
Les produits	Comment le groupe cible perçoit-il la quantité et la qualité des produits et des services ? Pendant combien de temps l'organisation a-t-elle déjà été impliquée dans ces produits et services ? Quels effets ont les produits sur le contexte de l'organisation ?
Les relations	Quelle est l'image de marque de l'organisation ? Quelle position l'organisation a-t-elle parmi les autres acteurs ? Les relations avec les financiers, fournisseurs, partenaires, le gouvernement sont-elles adéquates ?
Les facteurs	Quels développements sociaux, culturels et politiques influencent l'image de l'organisation ? Quelles réglementations influencent la position de l'organisation et ses activités ?

3.3 L'efficacité

L'efficacité d'une organisation peut se définir comme la mesure dans laquelle elle s'organise pour fournir des produits et services en conformité avec ses intentions.

L'organisation fait-elle ce qu'il faut ? La question centrale est de savoir si l'organisation est apte à satisfaire ses objectifs en termes de production ou prestation de services (produits) comme consigné dans les stratégies et les plans qui sont estimés nécessaires pour remplir sa mission. L'efficacité peut aussi aller jusqu'à inclure les résultats (utilisation des produits par les bénéficiaires) ou l'impact (l'effet de l'utilisation des produits). Par exemple, une formation en vulgarisation peut être efficace dans ses activités (vulgarisateur bien formé, manuels bien préparés), mais très inefficace dans ses résultats si les connaissances nécessaires pour l'utilisation des engrais ne sont pas fournies à temps ou s'il n'y a que des hommes qui suivent la formation alors que ce sont les femmes qui font la culture en question. Une campagne anti-MST n'est pleinement efficace que si les messages sont compris par les personnes à qui ils sont destinés (produit), que celles-ci changent leur comportement (résultat), et que cela résulte en une réelle diminution du taux d'infection (impact).

Les aspects les plus importants pour juger de l'efficacité sont :

La mission (stratégie)	Quels sont les objectifs globaux, le but et les résultats planifiés de l'organisation ?
Les produits	De quelle qualité et en quelle quantité les produits et services sont-ils fournis aux fins de la mission et de la stratégie (plan annuel) ?
Les acteurs : le groupe cible	Dans quelle mesure les produits et services de l'organisation contribuent-ils à l'effet (résultat) et à l'impact visés ?

3.4 L'efficience

L'efficience désigne l'utilisation des ressources en relation avec leurs produits.

L'organisation fait-elle les choses comme il faut ? La question ici est de savoir si les ressources sont utilisées de manière économique en vue de produire des services ou des produits. La composante organisation détermine cette relation entre les ressources et les produits. Combien de villages sont sous la responsabilité d'un seul vulgarisateur, combien coûte le département vulgarisation en vue de couvrir une région, quelle est la relation entre les parties non-productives (frais généraux) et les parties productives de l'organisation, etc.? En plus de comparer l'efficience aux normes standard (qui n'existent pas toujours), la comparaison avec des organisations du même genre peut indiquer si l'organisation est efficiente. Les coûts et avantages sont comparés en termes financiers, économiques et sociaux

Les produits	L'organisation pourrait-elle produire plus avec les mêmes moyens ?
Les ressources	L'organisation pourrait-elle produire les mêmes produits et services avec moins de moyens, y compris le temps à y consacrer ?

3.5 La continuité

La continuité (viabilité) est la probabilité qu'une organisation soit capable de poursuivre (rendre viables) ses activités essentielles sur une longue période de temps.

La continuité est un critère global important, surtout depuis qu'un des principaux objectifs de la coopération avec des organisations existantes est un flux durable des avantages une fois que l'attention particulière ou assistance externe a cessé. On aimerait savoir si l'organisation a des chances de persévérer et par conséquent, si cela vaut la peine d'investir dans la coopération avec l'organisation concernée et/ou de la renforcer (en termes financiers, cela s'appelle la « solvabilité »).

Alternativement, on pourrait considérer la viabilité des avantages au niveau du groupe cible. La question est alors différente, à savoir si les avantages sociaux de l'organisation peuvent continuer après que l'organisation (le projet) a terminé ses activités.

Les ressources	Dans quelle mesure l'organisation est-elle capable d'obtenir ses ressources ?
Les acteurs	Dans quelle mesure les autres acteurs apportent-ils leur appui à l'organisation ?
Les facteurs	Y a-t-il d'importantes menaces pour l'organisation ?
La stratégie	L'organisation a-t-elle une stratégie adéquate pour parer aux principales menaces et opportunités ?

3.6 La flexibilité

La flexibilité est l'aptitude de l'organisation de s'adapter aux situations (internes ou externes) changeantes.

La flexibilité désigne l'aptitude de l'organisation de maintenir la même qualité et la même quantité des résultats quand les conditions sont modifiées (maladie du personnel ou coûts unitaires des intrants augmentés), ou implique la réceptivité aux besoins modifiés du groupe cible ou du créneau vis-a-vis d'autres fournisseurs. Les interventions de développement visent souvent à fournir de nouveaux produits et services additionnels. Une autre caractéristique des interventions de développement est qu'elles nécessitent innovation, coopération horizontale et coordination entre plusieurs organisations. Par conséquent, il est nécessaire d'établir si une organisation a la flexibilité requise de s'adapter en vue de jouer un rôle dans l'intervention.

Les principaux aspects de la flexibilité comprennent :

Les ressources	Dans quelle mesure les bâtiments, machines, installations sont-ils adaptés aux changements qui surviennent dans une situation? Dans quelle mesure l'organisation peut-elle répondre aux taux unitaires des ressources quand ils changent ?
Les acteurs	Dans quelle mesure l'organisation peut-elle répondre aux besoins du groupe cible quand ils sont modifiés ou trouver un créneau quand la concurrence et la collaboration changent sans cesse?
Les produits	Dans quelle mesure l'organisation peut-elle changer ses produits et services ?
Tous les éléments internes	Dans quelle mesure la structure de l'organisation peut-elle être adaptée ? Dans quelle mesure est-il possible de changer les systèmes ? Dans quelle mesure est-il possible de changer la stratégie ? Dans quelle mesure est-il possible de changer le style de management ? Dans quelle mesure les capacités du personnel sont-elles adaptables ?