

Outil d'autodiagnostic EFQM-ONG

Analyse de performance / résultats

L'autodiagnostic est une opportunité pour mettre en évidence ce qui fonctionne bien dans l'organisation et de partager des idées pour améliorer ce qui marche moins bien. Ce document est le compagnon du questionnaire d'autodiagnostic et de l'outil d'analyse de performance sur les facteurs.¹

Dans ce document, il est proposé d'analyser la performance de l'ONG sur base de ses résultats. Le modèle EFQM précise que les organisations recherchent des résultats au niveau de quatre groupes de parties prenantes (les groupes cibles et les partenaires, les collaborateurs-trices, la collectivité et les parties prenantes clés). Pour chacune des parties prenantes, il est demandé d'attribuer une cote à l'organisation sur base de la grille de cotation ci-dessous :

Critères 6 à 9 - les RESULTATS	
E 0	Pas de résultats tangibles
	Quelques indicateurs sont sans doute formulés, mais ils ne sont pas mesurés, ni collectés ou analysés d'une manière structurée.
D 10	Des résultats tangibles pour quelques domaines
	Quelques données sont récoltées, mais pas de façon systématique. Les résultats les plus significatifs ne sont pas tous identifiés ou mesurés.
C 25	Des résultats pertinents pour tous les domaines clés
	Les indicateurs clés sont tous identifiés et mesurés. Les cibles sont fixées. Ces résultats sont alignés sur la stratégie et les politiques de l'organisation et permettent de montrer qu'elle est sur la bonne voie par rapport à ses objectifs.
B 50	Des résultats atteignant les cibles
	Les cibles sont atteintes pour la majorité des résultats clés et les tendances, pour ces résultats, sont positives sur une durée d'au moins trois ans.
A 100	Des résultats en ligne avec ceux des meilleurs élèves de la classe
	Les cibles sont atteintes pour tous les résultats clés. Les relations de cause à effet sont établies entre les résultats clés et les approches. Les résultats sont comparables ou meilleurs que ceux des meilleurs de la classe.

La cotation des résultats peut se faire en équipe, au début de la session d'autodiagnostic. Elle peut aussi être réalisée par les organes de direction préalablement à la session d'autodiagnostic et présentée en ouverture de session, pour alimenter les réflexions. En effet, les critères de résultats pour laquelle la performance est faible ou non mesurée pointent vers des actions d'amélioration dans les critères de facteur correspondants.

La cotation peut se faire de façon individuelle ou en groupe. Dans le cas d'une cotation individuelle, la synthèse mettra en évidence le degré d'accord ou de désaccord qu'il y a au sein du groupe. Un désaccord élevé est l'indice d'une opportunité d'amélioration.

¹ Disponibles sur <http://www.acodev.be/gerer-une-ong/efqm-dans-votre-ong>

6. Résultats pour les groupes cibles (3)

On analyse ici les indicateurs qui démontrent les résultats atteints par l'organisation par rapport à ses groupes cibles. Deux types d'indicateurs sont pris en compte :

- (1) ceux qui illustrent l'efficacité au sens classique du terme, la mesure dans laquelle les résultats de développement ont été atteints et
- (2) ceux qui mettent en évidence la satisfaction des groupes cibles par rapport à ces résultats de développement.

- (1) Quelle est la performance de l'organisation au niveau de l'efficacité et de l'efficacité des processus, projets et services par rapport aux changements recherchés au niveau des groupes cibles ? [6b]

<i>Cote</i>	E	D	C	B	A
-------------	---	---	---	---	---

- (2) Quels résultats sont atteints par l'organisation au niveau de la satisfaction de ses groupes-cibles par rapport à ses projets et services ? [6a]

<i>Cote</i>	E	D	C	B	A
-------------	---	---	---	---	---

- (3) Quelle est la performance de l'organisation au niveau de la prise en compte des leçons des enquêtes de satisfaction, du suivi et des évaluations pour améliorer ses projets et services [6a & 6b]

<i>Cote</i>	E	D	C	B	A
-------------	---	---	---	---	---

7. Résultats pour les collaborateurs-trices (3)

On analyse ici les indicateurs qui démontrent les résultats atteints par l'organisation par rapport à tous ses collaborateurs-trices. De nouveau, deux types d'indicateurs sont pris en compte :

- (1) ceux qui illustrent l'efficacité de la politique des RH et de ses collaborateurs-trices et
- (2) ceux qui mettent en évidence la satisfaction des collaborateurs-trices par rapport à leur environnement de travail.

- (4) Quelle est la performance de l'organisation au niveau de son personnel (par exemple, absentéisme, maladie, turnover, ancienneté moyenne, plaintes,...) ? [7b]

<i>Cote</i>	E	D	C	B	A
-------------	---	---	---	---	---

- (5) Quels sont les résultats de l'organisation en matière de satisfaction des collaborateurs-trices sur divers aspects de l'organisation (par exemple, environnement de travail, santé, sécurité, communication, possibilités de développement personnel, salaire,...) ? [7a]

<i>Cote</i>	E	D	C	B	A
-------------	---	---	---	---	---

- (6) Quelle est la performance de l'organisation et du leadership par rapport à la prise en compte de ces résultats dans l'amélioration des politiques et stratégies de ressources humaines ? [7a & 7b]

<i>Cote</i>	E	D	C	B	A
-------------	---	---	---	---	---

8. Résultats pour la collectivité (3)

On analyse ici les résultats de la stratégie et des politiques environnementales et sociales de l'organisation. Est-ce que l'organisation fonctionne en bon voisinage avec son environnement (au sens large) ? Comment assume-t-elle sa responsabilité sociétale et environnementale ? Il s'agit ici des résultats d'actions mises en place par l'organisation qui dépassent ses obligations légales et les nécessités de son fonctionnement normal. Comme pour les deux critères précédents, l'analyse porte tant sur les résultats objectivement vérifiables que sur la perception subjective de la collectivité.

NB : La mission d'une ONG est naturellement tournée vers la collectivité, ce qui peut entraîner une confusion dans l'analyse de ce critère dont certains aspects seront repris dans les critères 6 ou 9. Dans la mesure où ils ne sont pas déjà repris dans les critères 6 ou 9, l'analyse peut être développée sur les plans suivants :

- Les effets collatéraux (positifs ou négatifs) des interventions de développement : impact environnemental, social ou économique
- La prise en compte des thèmes transversaux et les effets (positifs ou négatifs) sur ceux-ci : genre, environnement, bonne gouvernance, ...
- La contribution (positive ou négative) de l'organisation au secteur des ONGD : participation active à des réseaux, coupoles, fédérations, image du secteur,...
- La responsabilité sociétale de l'organisation : compensation CO2, consommation d'énergie fossile,...

- (7) Quelle est la performance de l'organisation au niveau de *l'image* que la collectivité a d'elle (grand public, voisinage, secteur ONGD,...) ? [8a]

Cote	E	D	C	B	A
------	---	---	---	---	---

- (8) Quels sont les résultats de l'organisation en matière de réduction de son empreinte écologique ? [8b]

Cote	E	D	C	B	A
------	---	---	---	---	---

- (9) Quels sont les résultats de l'organisation en matière de contribution à la communauté de la coopération au développement (en ce compris les réseaux, coupoles, fédérations,...) ? [8b]

Cote	E	D	C	B	A
------	---	---	---	---	---

9. Résultats clés (4)

On analyse ici les résultats stratégiques et opérationnels globaux de l'organisation (au niveau de sa stratégie institutionnelle, de sa vision et de sa mission). Il s'agit des quelques résultats clés qui intéressent les parties prenantes qui soutiennent l'organisation (membres, donateurs privés ou publics) et qui témoignent de son succès dans la mise en œuvre de la stratégie institutionnelle. On s'attache à mesurer l'efficacité de l'organisation et son efficience en se concentrant sur ses processus clés et ses processus de support. Comme pour les autres parties prenantes, on regarde aussi si l'organisation n'analyse que sa propre performance ou si elle tire des enseignements de la comparaison avec ses pairs.

- (10) Quelle est la performance de l'organisation au niveau des résultats clés (financiers et non financiers) qui déterminent son *efficacité* dans la mise en œuvre de sa stratégie (KPI - *Key Performance Indicators* - par exemple chiffre d'affaire, budget/réalisé, fonds propres, nombre de bénéficiaires, atteinte des objectifs spécifiques, part des frais d'administration, respect des délais, obtention de fonds publics,...) ? [9a]

Cote	E	D	C	B	A
------	---	---	---	---	---

- (11) Est-ce que ces résultats sont segmentés en fonction des différents projets et services de l'organisation pour identifier des éventuelles différences de performance ? [9a]

Cote	E	D	C	B	A
------	---	---	---	---	---

- (12) Comment la *performance* (efficience) des processus liés aux projets et services est-elle mesurée ? Comment se présentent les résultats en la matière ? [9b]

Cote	E	D	C	B	A
------	---	---	---	---	---

- (13) Comment la performance (efficience) des processus de support (finances, IT,...) est-elle mesurée ? Comment se présentent les résultats en la matière ? [9b]

Cote	E	D	C	B	A
------	---	---	---	---	---