

Outil d'autodiagnostic EFQM-ONG

Analyse de performance / facteurs

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 résultats.¹

Dans ce document, il est proposé d'attribuer une cote à chacun des 5+1 domaines d'excellence d'EFQM en 29 questions ciblées.

Pourquoi coter ? N'est-ce pas un peu scolaire ? La cotation permet d'objectiver la réflexion menée sur les points forts et les opportunités d'amélioration. En effet, même si elle reste subjective, la cotation se base sur une échelle objective et claire. La cotation permet donc de mettre en évidence l'intensité de l'effort qu'il faudra réaliser dans chacun des domaines. Par ailleurs, la cotation est une bonne base pour la priorisation des projets d'amélioration. A priori les projets d'amélioration dans les domaines les moins bien cotés auront un meilleur impact sur l'organisation. Enfin, lorsque la cotation est réalisée par plusieurs personnes, le degré de désaccord entre les personnes est également une bonne source d'information pour la priorisation de projets d'amélioration.

Critères 1 à 5 - les FACTEURS	
E 0	Pas d'approche
	Il ne se passe pas grand-chose de concret pour cette question. Quelques idées d'approches à mettre en œuvre sans doute, mais pas de progression significative au-delà de la bonne intention.
D 10	Approches ad hoc mises en œuvre
	Il y a quelques preuves que quelque chose d'utile se passe, mais pas forcément sur une base structurelle. Il y a des « îlots » de mise en œuvre réussie.
C 25	Approches partiellement mises en œuvre
	Il y a des preuves que la question est abordée de façon consciente dans l'organisation. Mais les approches ne sont pas mises en œuvre dans tous les domaines pertinents.
B 50	Approches déployées dans la plupart des domaines
	Il y a des preuves claires que cette question est bien prise en compte dans l'organisation. Il reste quelques doutes sur le fait que les approches soient déployées dans tous les aspects et tous les domaines pertinents. Il y a une routine régulière d'évaluation et d'amélioration de ces approches.
A 100	Approches complètement déployées et ancrées dans l'organisation
	Les approches déployées sont remarquables et donnent des résultats exceptionnels dans tous les domaines pertinents. Elles peuvent être considérées comme exemplaire, il reste très peu de place à l'amélioration.

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

5. Processus, projets, services (6)

Les ONG excellentes formulent, gèrent, évaluent et améliorent des processus, des interventions de développement et des services pour générer des résultats de développement pour leurs groupes cibles en ligne avec les attentes de leurs parties prenantes.

Les ONG excellentes formulent leurs projets en s'alignant sur les besoins des groupes cibles tout en restant cohérent par rapport à la stratégie, la mission, la vision de l'organisation et par rapport au contexte social, politique, environnemental ou économique. L'analyse du contexte et des priorités du groupe cible fait partie intégrante du processus d'identification de projets. [5b]

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

Leurs projets et activités sont axés sur les résultats de développement. Les ONG excellentes suivent et évaluent les résultats de leurs projets, mais aussi le fonctionnement des processus qui y ont conduit. Ces processus internes sont clairement définis et gérés dans l'intérêt des groupes cibles et des autres parties prenantes. [5a & 5d]

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

Les ONG excellentes obtiennent un soutien sociétal ou financier pour la mise en œuvre de leurs activités à travers une communication éthique qui est en ligne avec ses valeurs institutionnelles et les normes du secteur et dans laquelle la réalité n'est pas travestie. [5c]

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

Les ONG excellentes utilisent l'évaluation pour apprendre de leur expérience et améliorer leurs processus, activités et stratégie. Elles s'inspirent de l'expérience d'autres organisations similaires pour améliorer l'efficacité et l'efficience de leurs activités. [5d]

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

Enfin, elles développent des mécanismes à travers lesquels les groupes cibles peuvent avoir une influence sur les processus et la mise en œuvre des activités à tous les stades du cycle du projet (approches participatives, restitution des évaluations,...). Les ONG excellentes rendent des comptes à leurs groupes-cibles. [5e]

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

4. Ressources (5)

Les ONG excellentes planifient et gèrent leur fournisseurs et ressources internes (y compris l'information et la connaissance) pour soutenir leur stratégie, leurs politiques et la performance opérationnelle de leurs processus. Elles s'assurent qu'elles gèrent efficacement leur impact environnemental et sociétal (en ce compris leur impact indirect à travers leurs partenaires).

Les ONG excellentes ont identifié qui sont leurs fournisseurs clé (en ce compris les fournisseurs de ressources financières) et ont mis en place des mécanismes pour élaborer avec eux des relations partenariales de sorte à réaliser un avantage mutuel et à saisir de nouvelles opportunités dans les projets, services ou dans la performance de l'organisation. [4a]

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

Elles gèrent leurs ressources financières de sorte à pouvoir atteindre leurs objectifs tout en respectant leurs valeurs et assurer une viabilité financière à long terme. [4b]

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

Elles s'assurent que leurs actifs physiques (comme les bâtiments, l'équipement, les stocks) sont gérés dans une perspective durable et sont continuellement améliorés pour le bénéfice de l'organisation et celui de la collectivité. [4c]

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

Les ONG excellentes investissent dans la recherche et le développement (ou la veille) pour identifier les technologies (ou méthodologies) alternatives ou émergentes qui peuvent avoir un impact positif sur la performance de l'organisation. [4d]

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

Enfin, les ONG excellentes sont des organisations apprenantes où l'information et la connaissance sont créées, capitalisées, analysées et diffusées pour soutenir une prise de décision efficace. [4e]

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

3. Collaborateurs et collaboratrices (5)

Les ONG excellentes valorisent tous leurs collaborateurs-trices (employés ou bénévoles, expatriés ou nationaux, permanents ou temporaires) et créent une culture qui permet d'atteindre les objectifs des individus et ceux de l'organisation ou des projets dans leur intérêt mutuellement partagé. Elles développent les compétences de tous leurs collaborateurs-trices et favorisent l'empowerment, la participation active, l'équité et l'égalité. Elles prêtent attention au personnel, engagent le dialogue avec lui, le valorisent et le reconnaissent d'une façon qui le motive, renforce son engagement, et lui permet d'utiliser ses compétences et connaissances au service de l'organisation.

Les ONG excellentes ont une politique du personnel (recrutement, formation, développement) qui est alignée sur leurs besoins stratégiques et tient compte des évolutions de la stratégie. La gestion des ressources humaines vient en soutien aux objectifs fixés. [3a]

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

Elles développent les compétences et les connaissances du personnel. Des plans de formation sont mis en place pour mettre en adéquation les compétences du personnel avec les qualifications requises pour réaliser les buts stratégiques actuels ou futurs. Des objectifs clairs sont fixés au niveau individuel ou au niveau des équipes et ils sont évalués. [3b]

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

Les ONG excellentes impliquent leur personnel dans la revue, l'amélioration ou l'optimisation des processus dont ils sont responsables. Leurs propositions sont valorisées par le leadership. Cette responsabilisation valorisée concourt à une culture de la qualité et de l'innovation. [3c]

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

Les ONG excellentes mettent en place une communication interne efficace qui permet à chaque collaborateur-trice de disposer de l'information nécessaire à l'accomplissement de ses objectifs individuels, de bien identifier en quoi il-elle contribue à la réussite de l'ONG, ou encore de soutenir, par l'échange, ses collègues. [3d]

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

Elles font preuve d'une grande attention au bien-être de leurs collaborateurs-trices et elles reconnaissent et récompensent correctement leurs efforts. Elles promeuvent un équilibre entre vie privée et vie professionnelle et assurent la diversité de l'équipe. [3e]

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

2. A. Stratégie (5)

Les ONG excellentes mettent en œuvre leur mission et vision en développant une stratégie orientée vers les résultats et ciblée sur les parties prenantes (en ce compris les partenaires au développement et les groupes cibles). Des politiques, une planification, des objectifs, des processus et des projets sont développés et mis en œuvre pour réaliser la stratégie.

Les ONG excellentes développent et révisent leur stratégie à partir des besoins, priorités et attentes de leurs parties prenantes et d'une analyse approfondie du contexte dans lequel elles opèrent. [2Aa & 2Ac]

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

Dans les ONG excellentes, la stratégie est basée sur leurs capacités opérationnelles (actuelles et potentielles), leurs compétences de cœur de métier et sur celles de leurs partenaires. Elles utilisent la comparaison avec des organisations similaires pertinentes pour identifier leurs points forts et le potentiel d'amélioration. La stratégie intègre une analyse des risques et est traduite en résultats clés pour évaluer la progression vers la vision et les objectifs stratégiques. [2Ab & 2Ad]

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

Cette stratégie est communiquée de façon claire dans l'organisation de sorte à ce que chacun puisse identifier en quoi son rôle contribue à la stratégie. [2Ad]

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

2. B. Partenaires au développement et réseaux (3)

Les ONG excellentes fondent une partie de leur stratégie sur l'engagement auprès de partenaires au développement et de réseaux. Elles s'assurent que les partenariats sont basés sur des valeurs partagées, la confiance, des objectifs communs et qu'ils sont mutuellement bénéfiques.

Dans les ONG excellentes, le partenariat avec des organisations du Sud ou du Nord ou la participation à des réseaux sont au cœur de la stratégie. Le partenariat s'envisage pour le bénéfice commun des organisations impliquées. Il respecte les objectifs stratégiques et les valeurs de toutes les organisations impliquées. [2Ba]

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

Les partenariats de développement et la participation à des réseaux sont envisagés et gérés par les ONG excellentes dans un cadre qui dépasse la simple exécution d'un projet spécifique. [2Bb]

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

Les partenaires traitent dans une relation d'équité basée sur la confiance, le respect mutuel à travers un dialogue ouvert et transparent. [2Bc]

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

1. Leadership (5)

Les ONG excellentes ont un leadership qui façonne le futur et le font devenir réalité en agissant en tant que modèle de leurs valeurs et de leur éthique et en inspirant la confiance à tout moment, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Le leadership est flexible, il permet à l'organisation d'anticiper et de réagir de façon opportune pour assurer son succès continu.

Dans les ONG excellentes, le leadership (ou les organes de direction) construisent, révisent et transmettent la vision, la mission et la culture de l'organisation (y compris son attachement à la qualité et ses priorités) en encourageant la participation des parties prenantes principales de l'ONG à ces processus. Le leadership est l'ambassadeur des valeurs de l'ONG excellente et a un comportement exemplaire à ce niveau. [1a]

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

Les organes de direction des ONG excellentes sont le moteur derrière la mise en place et de l'évaluation du fonctionnement (outils de gestion) et des résultats de l'organisation pour en assurer l'amélioration continue. Le leadership joue un rôle de coach pour permettre à chaque collaborateur de pleinement contribuer au succès de son organisation. [1b & 1d]

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

Le leadership des ONG excellentes s'engage personnellement auprès des parties prenantes externes (dont les partenaires au développement mais aussi les bailleurs de fonds ou les donateurs), pour en connaître les attentes et les besoins et pour assurer la redevabilité externe de leur ONG vis-à-vis de ces parties prenantes. [1c]

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

Les organes de direction des ONG excellentes promeuvent la flexibilité de l'organisation et assument la gestion active des processus de changement internes. Dans ce cadre, leur capacité à prendre des décisions pertinentes sur base de l'information disponibles contribue à donner confiance à ses parties prenantes dans la réussite de l'organisation à long terme. [1e]

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