

Premiers pas avec EFQM - Guide ONG

Le modèle **EFQM** est un modèle utilisé par des organisations qui veulent aborder de façon systématique leur amélioration continue. Il intègre trois dimensions :

1. Huit concepts fondamentaux, qui définissent les fondations du modèle et de son approche ;
2. Un ensemble de 9 critères et 32 sous critères de l'excellence (dans sa version officielle), qui sont autant de balises pour analyser et guider l'amélioration continue au sein de l'organisation ;
3. Le RADAR, une méthode pour analyser de façon systématique la maturité d'une organisation à travers ses résultats et son fonctionnement.



Plus de 30.000 organisations de tous types utilisent le modèle en Europe. Pour elles, il constitue tant une référence qu'une méthode pour canaliser les efforts d'amélioration. Les utilisateurs du modèle forment également une communauté d'apprentissage qui est basée sur le principe de l'échange ouvert de « ce qui marche » et où le dialogue entre organisations est facilité par des références et un vocabulaire communs. Cette communauté alimente la révision régulière du modèle dont la dernière date de 2010.

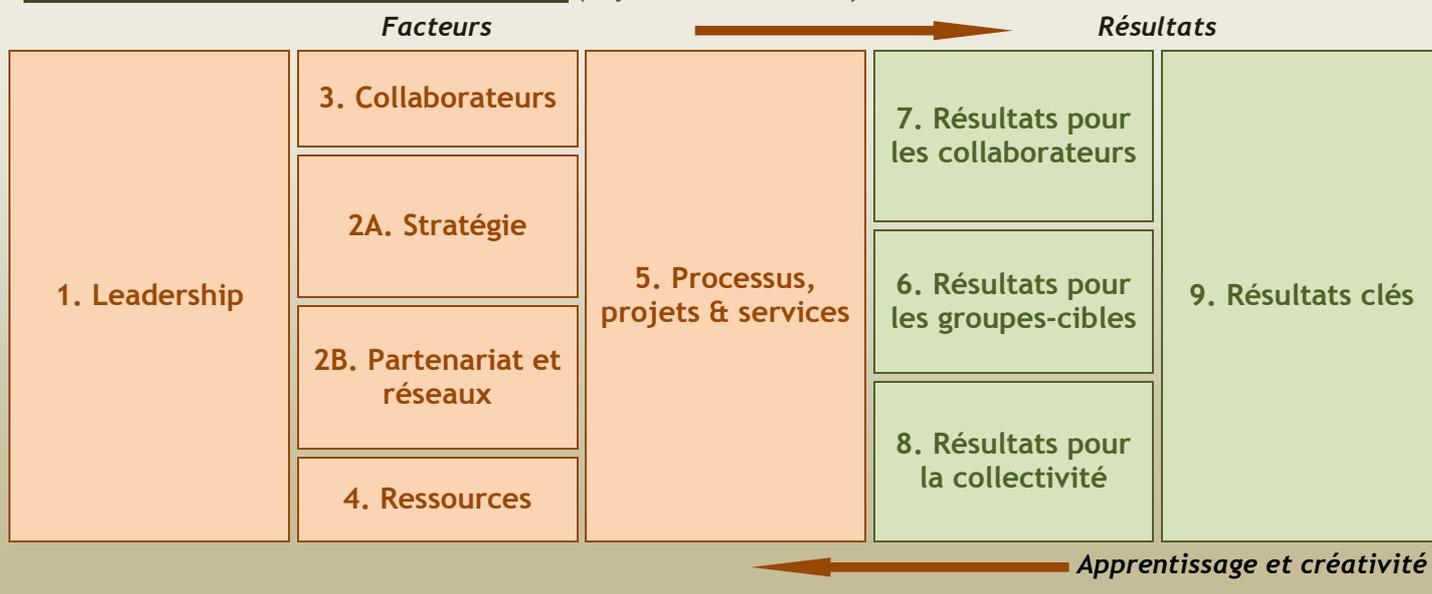
Ce document propose une démarche en trois étapes pour faire ses premiers pas dans le système **EFQM**, à travers (1) la réalisation d'un autodiagnostic, (2) la priorisation de projets d'amélioration et (3) leur mise en œuvre. Ce processus s'étale sur une période de 9 à 10 mois.

Il est basé sur le modèle **EFQM 2010** tel que reformulé pour le secteur des ONG de coopération au développement (ce document est disponible sur www.acodev.be). Cette version reformulée est très largement fidèle au modèle original. A ce titre, une ONG voulant se lancer dans la démarche peut utiliser indifféremment le modèle et les outils officiels ou le modèle et les outils reformulés pour le secteur ONG. Une connaissance approfondie du modèle n'est pas nécessaire pour se lancer dans l'exercice.

L'expérience montre que la première étape de la démarche, l'autodiagnostic, peut être réalisée au cours d'un atelier d'une journée durant lequel les participants répondront (ensemble ou individuellement) au questionnaire et socialiseront leurs réponses. L'accompagnement par un expert d'**EFQM** n'est pas nécessaire et, au besoin, ACODEV peut accompagner le processus (cf. infra). La synthèse de l'autodiagnostic et la priorisation des projets d'amélioration nécessiteront quelques heures de travail supplémentaire.

Un autodiagnostic **EFQM** est organisé selon la logique des « boîtes ». On y aborde ce que l'organisation fait (les 5+1 facteurs) et les résultats qu'elle obtient pour quatre catégories de parties prenantes. Le code couleur utilisé dans les documents rappelle cette distinction entre facteurs et résultats.

Les 9+1 critères du modèle EFQM 2010 (reformulation ONG)



Un certificat ?

L'organisation qui le désire peut faire valider sa démarche par un certificat attestant que l'« organisation s'est engagée à l'excellence » (certificat C2E - Committed to Excellence). La validation porte sur l'analyse du processus d'autodiagnostic et de réalisation de trois projets d'amélioration (sélection, mise en œuvre, résultats) et donc sur la capacité d'une organisation à identifier et mettre en œuvre des améliorations. Il ne s'agit donc pas d'un certificat spécifiant un niveau de qualité pour l'organisation.

Étapes sans validation C2E	Étapes avec validation C2E
Réaliser un autodiagnostic de l'organisation, sur base de ce questionnaire ou d'un questionnaire EFQM officiel, pour identifier ses points forts et ses opportunités d'amélioration	
Prioriser trois projets concrets d'amélioration qui peuvent être finalisés dans une période de 6 à 9 mois.	
	Enregistrer la candidature de l'organisation auprès d'une organisation labellisatrice
Mettre en œuvre les trois projets d'amélioration	
	Introduire le dossier C2E auprès d'une organisation labellisatrice (12 pages)
	Accueillir un validateur externe
Recommencer !	

Deux versions du certificat C2E existent : Le certificat officiel est délivré par **EFQM** ou un de ses partenaires (Bbest en Belgique). Le certificat ONG (non-officiel) est délivré par les fédérations ACODEV et ngo-federatie sur base d'un protocole identique à la procédure officielle.

Pourquoi vouloir faire valider son processus d'amélioration ?

- pour obtenir un feedback externe sur le processus (le rôle du validateur est de fournir un feedback à valeur ajoutée pour l'organisation) ;
- pour se donner une pression externe à finaliser la démarche ;
- pour encourager et valoriser l'équipe qui s'est mobilisée dans le processus ;
- pour valoriser à l'extérieur la démarche de l'organisation.

Le processus de certification nécessite le respect d'une procédure détaillée qui doit être lancée rapidement après l'autodiagnostic ; l'information est disponible auprès d'ACODEV ou ngo-federatie.

Lancer l'autodiagnostic

Nous proposons des outils adaptés à une large palette d'organisations pour mener un autodiagnostic **EFQM**. A côtés des outils d'autodiagnostic développés par **EFQM**, nous avons développé deux versions ONG contextualisées pour le secteur :

- Un questionnaire léger, qui sert de soutien à une discussion participative en groupe. Ce questionnaire est plus ouvert et permet une plus grande liberté dans la discussion, mais nécessite l'accompagnement d'une personne maîtrisant bien **EFQM** pour diriger les débats.
- Un questionnaire détaillé en 42 questions qui se prête mieux pour les autodiagnostic réalisés de façon individuelle dans les plus grandes organisations. Ce questionnaire garantit la couverture complète de l'ensemble des domaines d'attentions d'**EFQM**, mais est plus fastidieux et compliqué à répondre et plus long à traiter.

Toutes les méthodes d'autodiagnostic sont bonnes, pour autant qu'elles couvrent l'ensemble de l'organisation comme pour **EFQM**. Un des principes de base d'**EFQM** étant la contextualisation, la méthode dépendra du contexte propre à l'organisation, à son style de gestion et aux objectifs de l'autodiagnostic.

Toutefois, l'expérience nous a appris les leçons suivantes :

- Il est important de bien clarifier au préalable le contexte dans lequel l'autodiagnostic est réalisé, les objectifs de la démarche pour l'organisation et la couverture de l'exercice (toute l'organisation, un département de l'organisation,...). La spécification, avant l'exercice, des différentes catégories de parties prenantes propres à l'organisation peut faciliter l'exercice.

- ❑ Il ne s'agit pas de porter un jugement sur des personnes ou sur l'organisation. Tous les avis sont bons, même ceux des personnes qui ne sont pas expertes sur la question. Ces avis et opinions non-experts peuvent alimenter l'organisation d'un regard nouveau. La segmentation de l'autodiagnostic (par exemple, confier les questions des critères 3 et 7 (collaborateurs) au seul département des ressources humaines) peut être contre-productive.
- ❑ Il ne s'agit pas d'un exercice où la précision scientifique est importante. C'est avant tout une opportunité de dialogue autour d'une série de questions importantes pour toute organisation. Les cotations sont plus des indicateurs internes que des outils pour se classer par rapport aux autres organisations.
- ❑ L'exercice d'autodiagnostic doit être une expérience positive et efficace pour tous les participants ; il doit être rapidement finalisé, même si tous les points ne sont pas approfondis comme ils devraient l'être.
- ❑ L'auto-évaluation doit déboucher sur du concret : l'identification et la mise en œuvre de projets d'amélioration.

Nous proposons donc le schéma de base suivant pour la mise en œuvre de l'autodiagnostic :

1. L'équipe de direction décide de la portée de l'exercice, caractérise les parties prenantes spécifiques à l'ONG et met au point la méthodologie de l'autodiagnostic (avec l'appui d'ACODEV ou ngo-federatie)
2. L'équipe de direction réalise l'autodiagnostic pour la partie « critères de résultats ».
3. Toute l'équipe contribue à l'autodiagnostic pour la partie « critères de facteurs ». Les résultats de la partie « critères de résultats servent d'input pour cet exercice et sont présentés à toute l'équipe. Cette partie comprend, d'une part, l'identification des points forts et des opportunités d'amélioration et, d'autre part, la cotation des différents critères. Ces deux parties peuvent se faire chacune en groupe ou individuellement, avec ou sans l'appui d'un facilitateur externe.
4. Un membre de l'équipe de direction synthétise les réponses, agrège les points forts, développe les opportunités d'amélioration et analyse les cotations.

Un élément central à la méthodologie **EFQM** est celui de la *preuve*. L'objectif des questionnaires est donc de mettre en évidence ce que l'organisation fait concrètement (ses « approches » dans le jargon **EFQM**) et les résultats qu'elle obtient par rapport aux thèmes soulevés. Il s'agit donc de répondre à chacune des questions en identifiant les approches et les résultats qui constituent un point fort de l'organisation et les opportunités d'amélioration (nouvelles approches à développer, potentialités à mettre en valeur,...). En fonction des approches et des résultats identifiés, chaque question reçoit une cote allant de E à A sur base d'une grille de cotation.

Prioriser ses projets d'amélioration

L'objectif de l'autodiagnostic est donc de déboucher sur l'identification de projets d'amélioration pour lancer, relancer ou alimenter une dynamique d'amélioration continue au sein de l'organisation. **EFQM** recommande, dans un premier temps, de sélectionner un nombre raisonnable de projets d'amélioration qui donnent des résultats rapides (quick wins). Inutile de se lancer dans des grands chantiers complexes, il est préférable de choisir des actions simples, concrètes et à la portée de l'organisation. L'amélioration continue est constituée de petites touches successives qui ancrent la dynamique d'amélioration dans la culture de l'organisation.

Sur base de la synthèse des projets d'amélioration qui auront été relevés lors de l'autodiagnostic, nous recommandons trois critères de priorisation :

- ❑ La pertinence du projet d'amélioration et son impact sur l'organisation
- ❑ La facilité d'atteinte de résultats concrets
- ❑ L'existence de volontaires pour la mise en œuvre du projet

Il est recommandé de choisir prioritairement les projets qui présentent à la fois le plus grand impact et la plus grande facilité. Il est important de renforcer une dynamique collective autour du processus d'amélioration continue. Dans cet esprit, il est recommandé d'impliquer pour la priorisation les mêmes personnes que pour le questionnaire et de permettre aux participants d'assumer des responsabilités concrètes dans la mise en œuvre de ces projets d'amélioration.

Le soutien d'ACODEV

ACODEV accompagne les organisations qui le désirent dans ce processus et est disponible pour :

- ❑ Animer une séance d'introduction à **EFQM** pour l'équipe de l'organisation, en prélude à l'exercice d'auto-évaluation ;
- ❑ Accompagner la mise en place de la méthodologie d'autodiagnostic et de priorisation (sélection et contextualisation du questionnaire, choix du mode d'administration,...) ;
- ❑ Animer un atelier d'autodiagnostic ou de priorisation ;
- ❑ Cofinancer un projet d'amélioration grâce au Fonds Qualité ;
- ❑ Et plus si affinités...

Besoin d'informations complémentaires, de conseils ou de soutien ?

Denis Dubuisson
dd@acodev.be
02/209.29.66

Etienne De Leeuw
edl@acodev.be
02/209.29.63

Outils EFQM : <http://www.acodev.be/gerer-une-ong/efqm-dans-votre-ong>
Fonds Qualité : <http://www.acodev.be/outils-et-services/appui-qualite>

Documents de référence **EFQM**

Disponible sur en prêt chez ACODEV

- ❑ Le modèle d'excellence de l'**EFQM**

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

- ❑ Le modèle **EFQM** 2010 appliqué au secteur des ONG de coopération au développement
- ❑ Le guide pour l'utilisation d'**EFQM** 2010 dans une ONG
- ❑ L'outil d'autodiagnostic ONG partie « mise en route » (ce document) v2014
- ❑ L'outil d'autodiagnostic ONG partie « cotation résultats » v2014
- ❑ L'outil d'autodiagnostic ONG partie « discussion facteurs » v2014
- ❑ L'outil d'autodiagnostic ONG partie « cotation facteurs » v2014
- ❑ L'outil d'autodiagnostic ONG - Version complète en 42 questions v2012

Disponible sur demande chez ACODEV

- ❑ Le dossier de candidature C2E

*Ce guide premiers pas avec **EFQM** est appelé à s'enrichir des contributions de ses utilisateurs. N'hésitez donc pas à partager votre expérience d'utilisation du guide, à mettre en évidence les questions mal posées ou qui ont entraîné la confusion des participants ou encore à suggérer les parties à étoffer.*

Toutes vos suggestions, critiques, propositions,... sont à transmettre à Denis Dubuisson (dd@acodev.be)