

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.

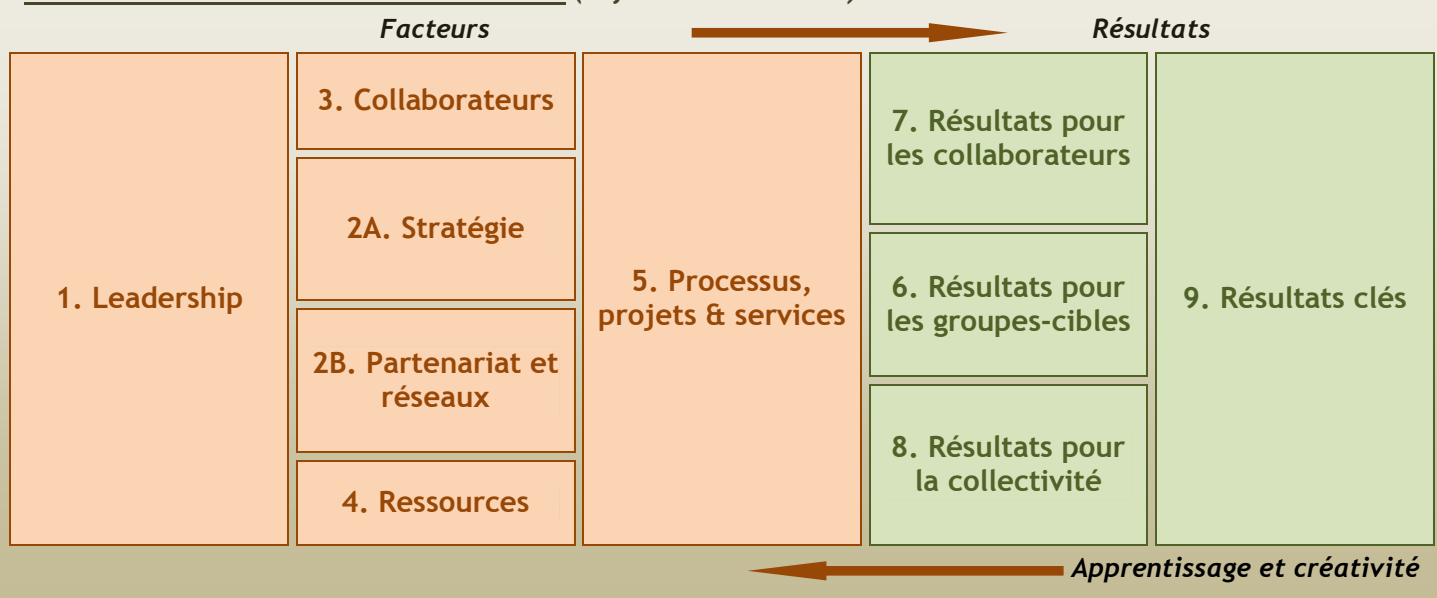
Ce document propose une démarche en trois étapes pour faire ses premiers pas dans le système **EFQM**, à travers (1) la réalisation d'un autodiagnostic, (2) la priorisation de projets d'amélioration et (3) leur mise en œuvre. Ce processus s'étale sur une période de 9 à 10 mois.

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 l'exercice d'autodiagnostic peut être réalisé 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.

Le questionnaire est organisé selon la logique des boîtes du modèle **EFQM**. 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 le questionnaire 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 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'une procédure 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 Coprogram.

Mise en route de l'autodiagnostic

Le questionnaire d'autodiagnostic présenté à partir de la page 1 couvre, en 42 questions, l'ensemble des critères du modèle **EFQM** (version ONG).

Il n'y a pas de méthode privilégiée pour l'utiliser. 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.

Les éléments suivants sont importants pour une utilisation optimale du questionnaire :

- 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. Si deux personnes cotent un critère de façon diamétralement opposée, la moyenne entre les deux côtes a autant de valeur que les côtes individuelles.

- 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.

Voici, à titre d'inspiration, deux exemples de mise en œuvre du questionnaire :

*Une réunion du personnel est convoquée. Le directeur explique rapidement l'agenda de la journée et ses objectifs, sans rentrer dans les détails du modèle **EFQM**. Chacun reçoit un exemplaire du questionnaire et le complète individuellement et anonymement : cotation, points forts et opportunités d'amélioration (OA). Chacun interprète les questions à sa façon. L'après-midi, les cotes sont mises en commun dans une logique de consensus, on échange sur les questions pour lesquelles les avis sont les plus divergents et sur celles où les cotes sont les plus faibles. La réunion se clôture sur cet exercice en mettant en évidence les forces principales de l'organisation et ses plus grandes OA.*

Après la réunion, le directeur synthétise les notes consensuelles, les points forts et les OA dans un questionnaire vierge. Les idées récurrentes sont mises en avant, les OA sont précisées si nécessaire.

Une réunion rassemble toute l'équipe de l'organisation. Elle est animée par un facilitateur externe qui présente chaque critère en le mettant en perspective pour faciliter la réponse aux questions. Chacun note un point fort ou une opportunité d'amélioration sur un post-it et le place sur un tableau qui reprend la grille de cotation. Un dialogue s'engage sur base des post-its. Chaque critère se voit allouer 1/2h de présentation/réponse/discussion. La réunion se clôture sur la cotation des critères et la confirmation des critères où l'organisation est plutôt forte et des critères où une amélioration est possible.

Après la réunion, le directeur synthétise les points forts et opportunités d'amélioration dans un rapport qui est partagé avec tous les participants et qui sert de base pour la priorisation des projets d'amélioration.

Un élément central à la méthodologie **EFQM** est celui de la *preuve*. L'objectif des questions 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 (voir page 1).

Après avoir abordé l'ensemble des questions, les participants partagent et discutent leurs réponses. Une cote unique est obtenue pour chaque question (par consensus, par moyenne, à la majorité). Ces cotes peuvent être reportées et synthétisées dans le tableau de la page 12 pour obtenir une photographie globale de l'organisation telle que vue par les participants à l'autodiagnostic.

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 à travers le questionnaire, deux critères de priorisation peuvent être utilisés :

- La pertinence du projet d'amélioration et son impact sur l'organisation
- La facilité d'atteinte de résultats concrets

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 ;
- ❑ 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

*Ce guide premiers pas avec **EFQM** est encore en version de test et 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)

Le questionnaire d'autodiagnostic

Les 42 questions suivantes parcourent les 10 domaines d'excellence d'EFQM (5+1 au niveau des facteurs, 4 au niveau des résultats). Pour chaque question, il est demandé

- (1) de mettre en évidence les approches (les choses qui se passent dans l'ONG) ou les résultats (ce que l'ONG atteint) qui constituent des **points forts** de l'organisation et contribuent à donner une appréciation positive à la question ;
- (2) d'identifier les **opportunités d'amélioration** concrètes suggérées par chaque question. Il s'agit ici de proposer des choses simples, concrètes, que l'organisation pourrait mettre en œuvre pour s'améliorer dans ce domaine. Il est conseillé de les rédiger sous forme d'actions facilement compréhensibles et de se limiter aux propositions qu'on est prêt à défendre personnellement. Ces propositions serviront de base à l'identification des projets d'amélioration.
- (3) d'attribuer une cote à chaque question en fonction des points forts et opportunités d'amélioration relevés sur base de la grille de cotation ci-dessous.

L'autodiagnostic est une opportunité de mettre en évidence ce qui fonctionne bien dans l'organisation et de partager des idées pour améliorer ce qui marche moins bien. Toutes les idées sont bonnes à partager ; laissez votre créativité s'exprimer ! Par contre, faites preuve de respect pour le travail de chacun lorsque vous répondez à des questions qui sont parfois personnalisables. Il ne s'agit pas d'utiliser l'autodiagnostic pour régler ses comptes, mais bien pour aider l'organisation à progresser...

	Critères 1 à 5 - les FACTEURS	Critères 6 à 9 - les RESULTATS
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.	Pas de résultats tangibles Quelques indicateurs sont sans doute formulés, mais ils ne sont pas mesurés, collectés ou analysés d'une manière structurée.
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.	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	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.	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	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.	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	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.	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.

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.

- (1) Est-ce que les différents processus internes sont clairement définis ? Comment la gestion par les processus est-elle utilisée ? [5a]

Points forts	•	Opportunités d'amélioration	•				
	•		•				
Cote		E	D	C	B	A	

- (2) Comment l'organisation identifie-t-elle les besoins, les priorités, les attentes et les perceptions des groupes cibles et de leur environnement social, économique, physique ou politique ? Comment utilise-t-elle cette analyse dans la conception de ses projets ou services ? [5b]

Points forts	•	Opportunités d'amélioration	•				
	•		•				
Cote		E	D	C	B	A	

- (3) Comment l'organisation assure-t-elle le suivi et l'évaluation des processus, projets et services au regard des objectifs ? [5a & 5d]

Points forts	•	Opportunités d'amélioration	•				
	•		•				
Cote		E	D	C	B	A	

- (4) Comment l'organisation s'assure-t-elle que la communication qu'elle met en place pour générer du soutien (donateurs, grand public,...) pour ses projets et services est en ligne avec la réalité, ses valeurs institutionnelles et les normes du secteur ? [5c]

Points forts	•	Opportunités d'amélioration	•				
	•		•				
Cote		E	D	C	B	A	

- (5) Comment l'organisation s'inspire-t-elle de l'expérience d'autres organisations similaires pour augmenter l'efficacité et l'efficience de ses projets et services et ainsi maximiser les résultats au niveau des groupes cibles ? [5d]

Points forts	•	Opportunités d'amélioration	•				
	•		•				
Cote		E	D	C	B	A	

- (6) Comment l'organisation assure-t-elle et maintient-elle le dialogue avec ses groupes-cibles ? [5e]

Points forts	•	Opportunités d'amélioration	•				
	•		•				
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).

- (7) Que fait l'organisation pour établir des relations partenariales avec ses fournisseurs clés (y compris les bailleurs de fonds) 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]

Points forts	•	Opportunités d'amélioration	•			
	•		•			
<i>Cote</i>		E	D	C	B	A

- (8) Que fait l'organisation pour que la gestion de ses ressources financières reflète et soutienne ses objectifs et ses valeurs et assure sa viabilité financière ? [4b]

Points forts	•	Opportunités d'amélioration	•			
	•		•			
<i>Cote</i>		E	D	C	B	A

- (9) Comment l'organisation assure-t-elle que ses 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]

Points forts	•	Opportunités d'amélioration	•			
	•		•			
<i>Cote</i>		E	D	C	B	A

- (10) Que fait l'organisation pour identifier les technologies (ou méthodologies) alternatives ou émergentes pertinentes et pour évaluer leur impact potentiel sur la performance de l'organisation et son impact sur la collectivité ? [4d]

Points forts	•	Opportunités d'amélioration	•			
	•		•			
<i>Cote</i>		E	D	C	B	A

- (11) Que fait l'organisation pour s'assurer que l'information et la connaissance sont créés, analysés, diffusés et capitalisés afin de soutenir une prise de décision efficace et de se renforcer en tant qu'organisation apprenante ? [4e]

Points forts	•	Opportunités d'amélioration	•			
	•		•			
<i>Cote</i>		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.

- (12) Comment la gestion des ressources humaines (recrutement, formation, développement) est-elle alignée sur les besoins stratégiques et les objectifs de l'organisation ? En quoi la GRH garantit-elle que la planification et les objectifs seront réalisés ? [3a]

Points forts	•	Opportunités d'amélioration	•				
	•		•				
Cote		E	D	C	B	A	

- (13) Comment les capacités et compétences des collaborateurs-trices sont-elles évaluées ? En quoi cette évaluation est-elle utilisée pour aligner les objectifs individuels et les besoins en formation avec les besoins de l'organisation ? [3b]

Points forts	•	Opportunités d'amélioration	•				
	•		•				
Cote		E	D	C	B	A	

- (14) Comment les collaborateurs-trices sont-ils impliqués dans la revue, l'amélioration, l'optimisation de l'efficacité et de l'efficience des processus dont ils sont chargés ? [3c]

Points forts	•	Opportunités d'amélioration	•				
	•		•				
Cote		E	D	C	B	A	

- (15) Comment l'organisation évalue-t-elle si la communication interne est efficace, si les collaborateurs-trices estiment disposer de l'information nécessaire à leurs objectifs individuels et si leur opinion est prise en compte ? [3d]

Points forts	•	Opportunités d'amélioration	•				
	•		•				
Cote		E	D	C	B	A	

- (16) Que fait l'organisation pour reconnaître et mettre en valeur les efforts des collaborateurs-trices pour leur contribution à la réussite de l'organisation et pour leur participation à l'effort d'amélioration ? [3e]

Points forts	•	Opportunités d'amélioration	•				
	•		•				
Cote		E	D	C	B	A	

4. A. Stratégie (5)

Les ONG excellentes mettent en œuvre leur mission et vision en développant une stratégie¹ 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.

- (17) Que fait l'organisation pour développer et revoir sa stratégie à partir de l'analyse des attentes et besoins des parties prenantes, tout en restant constamment attentif à tout changement de son environnement externe ? [2a] + [2c]

Points forts	<ul style="list-style-type: none"> • • 	Opportunités d'amélioration	<ul style="list-style-type: none"> • • 			
Cote		E	D	C	B	A

- (18) Comment la stratégie de l'organisation tient-elle compte de ses capacités opérationnelles (actuelles et potentielles), de ses compétences clés et de celles de ses partenaires ? [2b]

Points forts	<ul style="list-style-type: none"> • • 	Opportunités d'amélioration	<ul style="list-style-type: none"> • • 			
Cote		E	D	C	B	A

- (19) Que fait l'organisation pour identifier, comprendre et tirer parti de ses points forts et points faibles, et de ses avantages comparatifs ? [2b]

Points forts	<ul style="list-style-type: none"> • • 	Opportunités d'amélioration	<ul style="list-style-type: none"> • • 			
Cote		E	D	C	B	A

- (20) Comment les objectifs individuels des collaborateurs ou équipes sont-ils alignés sur les objectifs stratégiques de l'organisation ? Comment l'organisation s'assure-t-elle que les collaborateurs ont les moyens et le soutien nécessaire (*empowerment*) pour maximiser leur contribution ? [2d]

Points forts	<ul style="list-style-type: none"> • • 	Opportunités d'amélioration	<ul style="list-style-type: none"> • • 			
Cote		E	D	C	B	A

- (21) Grâce à quoi est-ce que les collaborateurs sont capables de relier leurs activités aux objectifs de l'organisation ? Comment sont-ils informés des plans pour atteindre les objectifs dans leur domaine d'activité ? [2d]

Points forts	<ul style="list-style-type: none"> • • 	Opportunités d'amélioration	<ul style="list-style-type: none"> • • 			
Cote		E	D	C	B	A

¹ Il s'agit ici de la stratégie globale de l'organisation (la façon dont elle entend remplir sa vision et sa mission) et non pas de la « stratégie d'intervention » spécifique à un projet ou un programme.

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

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.

- (22) Comment l'organisation s'assure-t-elle que le développement de partenariats et réseaux se base sur les stratégies, les objectifs et les valeurs de toutes les organisations impliquées ? Que fait l'organisation pour mettre en œuvre un partenariat équilibré ?

Points forts	•	Opportunités d'amélioration	•				
	•		•				
<i>Cote</i>		E		D	C	B	A

- (23) En quoi les partenariats au développement s'inscrivent-ils dans un cadre qui dépasse la simple mise en œuvre de projets spécifiques ?

Points forts	•	Opportunités d'amélioration	•				
	•		•				
<i>Cote</i>		E		D	C	B	A

- (24) Comment l'organisation s'assure-t-elle que le partenariat représente une opportunité de développement des capacités pour les deux partenaires ?

Points forts	•	Opportunités d'amélioration	•				
	•		•				
<i>Cote</i>		E		D	C	B	A

² Ce domaine, spécifique au secteur ONG, est encore en cours d'approfondissement

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.

- (25) Que fait le leadership pour construire et transmettre la vision, la mission et la culture de l'organisation (y compris son attachement à la qualité et ses priorités)? Comment sont impliquées les parties prenantes principales dans ce processus ? [1a] + [1c]

Points forts	•	Opportunités d'amélioration	•				
	•		•				
Cote		E	D	C	B	A	

- (26) Que fait le leadership pour garantir que le système de gestion de l'organisation lui permet d'atteindre des résultats solides et en amélioration ? [1b]

Points forts	•	Opportunités d'amélioration	•				
	•		•				
Cote		E	D	C	B	A	

- (27) Quelles actions sont prises par le leadership pour entretenir le contact avec les parties prenantes externes (groupes-cibles, partenaires au développement, collectivité, donateurs publics et privés,...), pour développer avec elles des relations partenariales et pour les impliquer dans l'amélioration de la qualité ? [1c]

Points forts	•	Opportunités d'amélioration	•				
	•		•				
Cote		E	D	C	B	A	

- (28) Comment le leadership inspire-t-il ses collaborateurs et favorise-t-il une culture d'implication, d'ownership, d'empowerment, d'apprentissage et d'amélioration continue à tous les niveaux ? [1d]

Points forts	•	Opportunités d'amélioration	•				
	•		•				
Cote		E	D	C	B	A	

- (29) En quoi le leadership démontre-t-il une capacité à prendre en temps voulu des décisions judicieuses à partir de l'information dont il dispose, de l'expérience passée et à prendre en compte l'impact de ses décisions ? [1e]

Points forts	•	Opportunités d'amélioration	•				
	•		•				
Cote		E	D	C	B	A	

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. L'organisation a-t-elle défini un ensemble d'indicateurs pour suivre ces deux aspects ? Sont-ils SMART ? Des valeurs cibles ont-elles été fixées pour chaque indicateur ? Comment se présente la performance de l'organisation si on la compare à d'autres ?

- (30) Comment se présentent la performance de l'organisation au niveau de l'efficacité et de l'efficience des processus, projets et services par rapport aux changements recherchés au niveau des groupes cibles ? [6b]

Points forts	• •	Opportunités d'amélioration	• •
Cote		E	D C B A

- (31) Comment se présentent les résultats de l'organisation au niveau de la perception des groupes-cibles par rapport à ses projets et services ? [6a]

Points forts	• •	Opportunités d'amélioration	• •
Cote		E	D C B A

- (32) Comment l'organisation peut-elle démontrer que les résultats des enquêtes, du suivi et des évaluations sont toujours utilisés pour améliorer ses projets et services [6a & 6b]

Points forts	• •	Opportunités d'amélioration	• •
Cote		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. 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 et (2) ceux qui mettent en évidence la satisfaction des collaborateurs par rapport à leur environnement de travail. L'organisation a-t-elle défini un ensemble d'indicateurs pour suivre ces deux aspects ? Sont-ils SMART ? Des valeurs cibles ont-elles été fixées pour chaque indicateur ? Comment se présente la performance de l'organisation si on la compare à d'autres ?

- (33) Comment l'organisation mesure et évalue-t-elle les résultats de *performance* de son personnel qui peuvent indiquer une tendance sur ou influencer leur satisfaction (absentéisme, maladie, turnover, ancienneté moyenne, plaintes,..) ? Comment se présentent ses résultats en la matière [7b]

Points forts	• •	Opportunités d'amélioration	• •					
Cote		E	D	C	B	A		

- (34) Que fait l'organisation pour obtenir un feedback régulier des *perceptions* des collaborateurs-trices sur divers aspects de l'organisation (environnement de travail, santé, sécurité, communication, possibilités de développement personnel, salaire,...) ? Comment se présentent ses résultats en la matière ? [7a]

Points forts	• •	Opportunités d'amélioration	• •					
Cote		E	D	C	B	A		

- (35) Comment les résultats pour les collaborateurs-trices sont-ils partagés avec ces derniers et en quoi le leadership peut-il montrer qu'il prend les mesures adéquates par rapport à ces résultats ? [7a & 7b]

Points forts	• •	Opportunités d'amélioration	• •					
Cote		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 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,...

(36) Comment l'organisation obtient-elle un feedback régulier sur l'image que la collectivité a d'elle (grand public, voisinage, secteur ONGD,...) ? Comment se présentent ses résultats en la matière ? [8a]

Points forts	•	Opportunités d'amélioration	•				
	•		•				
Cote		E		D	C	B	A

(37) Comment l'organisation démontre-t-elle qu'elle atteint des résultats en matière de réduction de son empreinte écologique ? Comment se présentent ces résultats ? [8b]

Points forts	•	Opportunités d'amélioration	•				
	•		•				
Cote		E		D	C	B	A

(38) Comment l'organisation mesure et évalue-t-elle ses efforts en matière de contribution à la communauté de la coopération au développement (en ce compris les réseaux, coupoles, fédérations,...) ? Comment se présentent ses résultats en la matière ? [8b]

Points forts	•	Opportunités d'amélioration	•				
	•		•				
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 efficacité 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.

- (39) Comment se présentent les résultats clés (financiers et non financiers) de l'organisation, les indicateurs qui déterminent son efficacité dans la mise en œuvre de sa stratégie (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]

Points forts	• •	Opportunités d'amélioration	• •
Cote		E	D C B A

- (40) 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]

Points forts	• •	Opportunités d'amélioration	• •
Cote		E	D C B A

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

Points forts	• •	Opportunités d'amélioration	• •
Cote		E	D C B A

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

Points forts	• •	Opportunités d'amélioration	• •
Cote		E	D C B A

Tableau de synthèse

	E	D	C	B	A	
	Pondération (b)	0	10	25	50	100
1. Leadership 5 questions	# réponses (a)					
	Valeur (a*b)					
	Performance (Somme des valeurs divisé par 5)					
2A. Stratégie 5 questions	# réponses (a)					
	Valeur (a*b)					
	Performance (Somme des valeurs divisé par 5)					
2B. Partenariat et réseaux 3 questions	# réponses (a)					
	Valeur (a*b)					
	Performance (Somme des valeurs divisé par 3)					
3. Collaborateurs 5 questions	# réponses (a)					
	Valeur (a*b)					
	Performance (Somme des valeurs divisé par 5)					
4. Ressources 5 questions	# réponses (a)					
	Valeur (a*b)					
	Performance (Somme des valeurs divisé par 5)					
5. Processus, projets, services 6 questions	# réponses (a)					
	Valeur (a*b)					
	Performance (Somme des valeurs divisé par 6)					
6. Résultats pour les groupes cibles 3 questions	# réponses (a)					
	Valeur (a*b)					
	Performance (Somme des valeurs divisé par 3)					
7. Résultats pour les collaborateurs 3 questions	# réponses (a)					
	Valeur (a*b)					
	Performance (Somme des valeurs divisé par 3)					
8. Résultats pour la collectivité 3 questions	# réponses (a)					
	Valeur (a*b)					
	Performance (Somme des valeurs divisé par 3)					
9. Résultats clés 4 questions	# réponses (a)					
	Valeur (a*b)					
	Performance (Somme des valeurs divisé par 4)					
Total 42 questions	# total questions (a)					
	Valeur (a*b)					
	Performance globale (Somme des valeurs divisé par 42)					

