

Commanditaires

ACODEV
Boulevard Léopold II, 184 D 1080 Bruxelles

ngo-federatie
Vlasfabriekstraat, 11 1060 Brussel

La contribution d'EFQM au secteur ONG

Rapport de l'évaluation à mi-parcours

Février 2014

Florence Kohlen
Miguel Quaremme

<http://www.training-consultancy.be>
<http://www.quaremme.be>

Table des matières

Table des matières	2
1 Introduction	4
1.1 La qualité	4
1.2 EFQM.....	5
2 Méthodologie.....	5
2.1.1 Rencontres avec les commanditaires.....	5
2.1.2 Analyse historique.....	5
2.1.3 Analyse des tendances.....	6
2.1.4 Entretiens	7
3 Constats.....	8
3.1 Documents	8
3.1.1 Documentation à destination des participants.....	8
3.1.2 Sites web.....	9
3.1.3 Statistiques.....	9
3.2 Enquêtes en ligne.....	10
3.2.1 Différenciation.....	10
3.2.2 Perception de la qualité	10
3.2.3 Communication des fédérations et dispositif de soutien.....	11
3.2.4 Motivations	11
3.2.5 Plus-value de l'EFQM	11
3.2.6 Piste d'amélioration souhaitée	12
3.3 Entretiens.....	12
3.3.1 Représentations de la « qualité ».....	13
3.3.2 Perception de l'EFQM.....	14
3.3.3 L'histoire de l'introduction de l'EFQM dans le secteur.....	14
3.3.4 Les bailleurs de fonds	15
3.3.5 Rôles d'ACODEV.....	15
3.3.6 Actions des fédérations	16
3.3.7 Piste d'améliorations souhaitées.....	16
4 Conclusions.....	16
4.1 Pertinence du choix.....	17
4.1.1 EFQM pour les ONG.....	17
4.1.2 Stratégie de concentration.....	18
4.2 Efficacité et efficience du dispositif	18
4.2.1 Actions d'appui.....	18

4.2.2	Conformité EFQM.....	19
4.2.3	Pas encore adopté ?	19
4.3	Impact et durabilité d'EFQM.....	19
4.3.1	Effets de l'adoption.....	19
4.3.2	Effet à moyen terme.....	20
4.3.3	Vers une culture de la qualité	20
5	Recommandations.....	21
5.1	Pistes d'amélioration de la pertinence	21
5.1.1	Qualité du système de qualité	21
5.1.2	Adaptation aux spécificités	21
5.1.3	Intégration des outils et méthodes	22
5.2	Pistes d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience du dispositif	22
5.2.1	Documentation à destination des participants.....	22
5.2.2	Site internet	23
5.2.3	Information sur les autres démarches qualité	23
5.2.4	Formation à la qualité.....	23
5.2.5	Auto-évaluation externe croisée	23
5.3	Pistes d'amélioration de l'impact et de la durabilité d'EFQM.....	24
5.3.1	Parties prenantes.....	24
5.3.2	Benchlearning.....	24
Annexe 1	25
5.4	Résultat des enquêtes en ligne.....	25
5.4.1	Analyse résultats EFQM early adopters	25
5.4.2	Analyse résultats EFQM tout public.....	35

1 Introduction

Un grand nombre de secteurs – privés ou publics, avec ou sans but lucratif – sont poussés à adopter un système de management de la qualité. Certains sont attirés par les promesses de succès garanti, de pérennité et réduction des coûts, d'autres par la peur de rater une labellisation devenue obligatoire dans leur secteur. D'aucuns font aussi le pari d'une démarche d'amélioration continue structurée pour ce qu'elle est : un moyen – parmi d'autres – de mieux satisfaire ses bénéficiaires et d'améliorer ses processus internes.

Si les mérites des systèmes de management de la qualité sont largement démontrés, quel que soit le domaine d'activité, les travers de telles démarches le sont également. Il convient de les connaître sans les caricaturer et surtout de se rappeler que la qualité est un travail d'artisan qui ajuste en permanence sa technique et ses matières pour correspondre aux besoins de son organisation. La qualité n'est en aucun cas une recette toute faite qu'il suffirait d'appliquer.

La qualité est aussi une histoire de temps. On peut réaliser en quelques mois un système documentaire reprenant les exigences de tel ou tel modèle – ISO, CMMI ou autres –, mais la maturité d'une démarche qualité et surtout une culture de la qualité prend des années pour être intégrée dans une organisation.

À l'échelle du secteur de la coopération au développement, le défi est d'autant plus grand qu'il convient de respecter les spécificités des différentes ONG. Ces spécificités ne sont pas seulement des caractéristiques accessoires, mais bien des éléments essentiels des ONG. Une ONG ne se spécifie pas par la nature de ses actions ou de sa production, mais par l'impact qu'elle souhaite. L'hétérogénéité du secteur n'est donc pas un snobisme, mais une réalité profonde qu'il convient de reconnaître.

1.1 La qualité

La qualité a de multiples définitions. Il peut être mal aisé de s'y retrouver, d'autant qu'une métonymie courante provoque une confusion entre la qualité d'un produit (une chaise de qualité) et le processus qui vise à améliorer la qualité du produit (typiquement appelé système de management de la qualité).

Nous distinguerons :

- le concept de « qualité » (dont la définition peut varier) ;
- les « principes de la qualité » (ils sont formulés en axiomes par – notamment – l'ISO ou l'EFQM) ;
- les « systèmes ou modèles de management de la qualité » (des « recettes organisationnelles » pour répondre aux principes de la qualité, l'EFQM ou la norme ISO 9001 par exemple) ;
- les « démarches d'amélioration continue de la qualité » (ce que les organisations mettent effectivement en œuvre pour améliorer leurs processus et leurs produits).

Il est à noter qu'un organisme peut utiliser un système ou un modèle de la qualité dans une perspective certificative. Il s'agit de l'usage le plus courant dans le secteur industriel ou marchand en général. Il est également possible d'en faire usage comme d'un référent pour structurer une démarche d'amélioration continue de la qualité.

Précisons enfin qu'il est possible de mixer les approches. Le cas classique consiste à adopter une norme de qualité avec certification pour un processus métier particulier (pour la fabrication de médicament par exemple) qui s'insère dans une démarche d'amélioration continue de la qualité pour les autres activités de l'organisme.

1.2 EFQM

Le Modèle EFQM d'Excellence est un cadre de référence organisationnel. Il est structuré autour d'une auto-évaluation sur base de neuf *critères d'excellence* ; des *concepts fondamentaux de l'excellence* ; et d'un cadre d'évaluation dynamique et un outil de gestion appelé *RADAR*.

Il est possible de valoriser son engagement dans l'EFQM par « les niveaux d'excellence ». Ces niveaux sont au nombre de quatre et vont du « comitted for Excellence » (principalement une auto-évaluation) au prix européen « The EFQM Excellence award » (concours européen avec une analyse poussée des organismes concurrents).

L'EFQM a été adapté au secteur de la coopération au développement par les fédérations en collaboration avec Bbest – l'association belge de promotion de l'EFQM. Notons que l'EFQM a déjà été adapté avec un certain succès au secteur des services publics et au secteur de l'enseignement et de la formation sous le nom de *Common Assessment Framework (CAF)*.

Il nous semble important de distinguer :

- L'EFQM comme système de management de la qualité. C'est-à-dire une adoption du modèle dans son ensemble et d'une adhésion complète à ses principes, y compris l'utilisation d'outils comme RADAR. L'objectif étant de progresser vers un organisme excellent tel que le définit l'EFQM.
- L'EFQM comme outil au sein d'une démarche qualité. C'est-à-dire un usage de l'EFQM principalement – voire uniquement – comme outil permettant de mener une auto-évaluation des facteurs et des résultats d'une ONG et de mener des projets d'amélioration dans quelques domaines ponctuels. L'objectif n'étant pas de coller strictement au modèle ni de progresser dans les exigences, mais de favoriser une démarche structurée d'amélioration continue de la qualité.

Pour le moment, les fédérations ont choisi de soutenir cette deuxième approche de l'EFQM ; tout en valorisant le processus « comitted to excellence » officiel ou non. Notons que le passage d'une approche à l'autre est possible.

2 Méthodologie

La méthodologie mixte alliant l'analyse des données qualitatives et quantitatives présentées dans l'offre a été respectée. Nous avons procédé à quelques aménagements pour mieux coller aux spécificités et aux opportunités qui sont apparues durant la mission.

2.1.1 Rencontres avec les commanditaires

Deux rencontres avec les commanditaires ont eu lieu. La première a permis de :

- Présenter l'équipe de consultants et les intervenants au niveau d'ACODEV et de ngo-federatie.
- Préciser les objectifs de l'évaluation, les enjeux et déterminer les limites.
- Relever les différences d'approche existantes entre les deux fédérations.
- Organiser pratiquement la mission.
- Remise de documents complémentaires nécessaire à la compréhension de la recherche.

La seconde a permis de définir les questionnaires et les modalités de leur diffusion.

Nous avons également été en contact régulier avec les commanditaires par courriel.

2.1.2 Analyse historique

L'analyse historique devait se focaliser sur les éléments documentaires pris dans leur chronologie. Les sources étant relativement peu nombreuses, nous avons réduit nos objectifs quant à cet aspect de l'analyse.

Néanmoins, nous avons consulté les documents suivants (liste non exhaustive) :

- P.V. des réunions préparatoires (groupe qualité ou assimilé)
- EFQM et documents préparatoires
- Matériel de communication spécifique
- Matériel pédagogique

Pour combler le manque de sources, nous avons systématiquement posé des questions quant à l'histoire du processus lors de nos différents entretiens. Notons que ce type d'analyse a posteriori et sur base des souvenirs des personnes souffre d'imprécisions.

2.1.3 Analyse des tendances

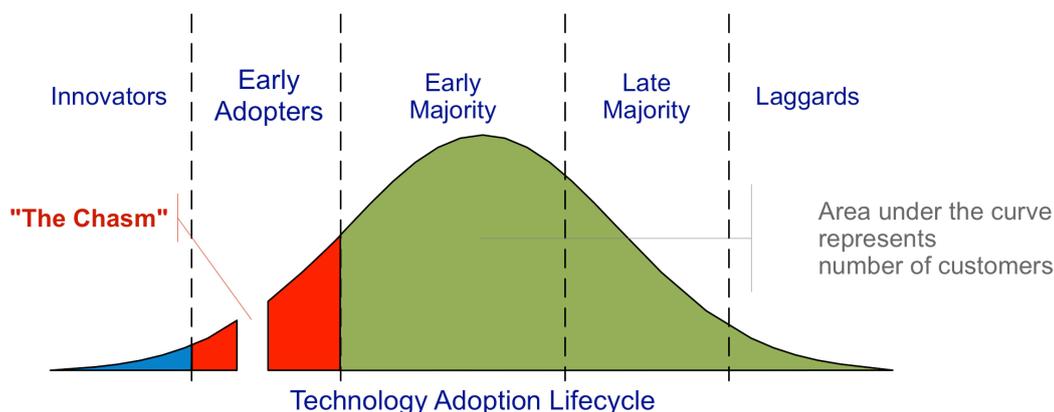
La récolte d'un grand nombre de données sur différents aspects d'une situation permet une analyse factuelle des tendances.

Néanmoins, les données sont l'expression des représentations des répondants à un questionnaire lui-même issu des représentations de l'enquêteur. À défaut d'indicateurs factuels antérieurs à la démarche et permettant de mesurer avec certitude – et à l'exclusion des autres facteurs d'influence – celle-ci, il convient de ne pas rejeter les représentations.

L'avantage d'une collecte de données via enquête en ligne est double. Premièrement, le travail de collecte de données et de traitement est facilité vu le nombre de membres à interroger et leurs dispersions géographiques à l'échelle de deux fédérations. Deuxièmement, les représentations sont des faits ; mieux, elles sont des éléments moteurs dans les actes décisionnels. Leurs collectes et leur analyse correspondent bien à un outil permettant de réduire l'incertitude et donc de permettre aux fédérations d'améliorer leur stratégie de soutien à la qualité.

Après discussion avec les commanditaires et analyse des documents, il semble que le processus d'adoption d'une démarche qualité explicite dans les associations membres a atteint un certain seuil qui semble constituer un palier, ou du moins une étape qu'on peut rapprocher du modèle de Rogers.

Le modèle de diffusion des innovations de Everett Rogers¹ peut être une référence pour nous aider à comprendre la situation. En effet, dans ce modèle les *early adopters* représentent environ 16 % du public. Arriver à faire adopter l'innovation par delà les *early adopters* n'est pas chose aisée d'après le modèle.



Bien qu'environ 30 % des ONG aient utilisé le modèle EFQM et que donc nous pourrions considérer cette étape d'adoption précoce dépassée ; il nous semble que l'adoption a été relativement limitée – l'auto-évaluation et les projets quick-wins² étant la première approche de

1 https://en.wikipedia.org/wiki/Diffusion_of_Innovations

2 Projets calibrés pour offrir des résultats rapides.

l'EFQM avec des implications réduites – pour une série d'association. Ce qui nous ramène probablement dans des proportions proches de celle des *early adopters* de Rogers.

À ce stade, nous reformulons les questions des termes de références à ces termes :

- mon produit est-il adapté pour être adopté ? (5 facteurs de Rogers)
- La diffusion a-t-elle été assez soutenue ? (communication et rôle social³)

En concertation avec les commanditaires, il a été décidé de créer deux questionnaires en ligne à destination de deux publics différents. D'une part les *early adopters*, c'est-à-dire les associations qui ont déjà participé activement à une démarche EFQM (auto-évaluation, etc.) et de l'autre, le *tout public* qui est constitué de l'ensemble des personnes recevant les lettres d'informations d'ACODEV ou de ngo-federatie.

Le questionnaire *early adopters* couvre quatre thèmes :

- État de la qualité ;
- Perception du modèle EFQM et en particulier les facteurs d'adoption et de succès ;
- Perception de la démarche ACODEV ou ngo-federatie ;
- Piste d'amélioration envisagée.

Le questionnaire tout public a été centré sur :

- l'existence d'un système qualité (autre qu'EFQM) au sein de l'ONG ;
- la perception de la communication des fédérations ;
- les améliorations qu'ils souhaitent à l'innovation (en l'occurrence le modèle EFQM), les suggestions de réponses seront inspirées des facteurs de Rogers.

Les résultats ont été rendus anonymes pour assurer la liberté d'expression des personnes interrogées.

La promotion de l'enquête en ligne a été menée avec le soutien des fédérations via leur lettre d'information.

2.1.4 Entretiens

Sachant que l'adoption d'une démarche qualité explicite implique par sa complexité des changements multiples et parfois très profonds dans une organisation, il convient de nuancer ou préciser certains aspects. Sur base de l'analyse historique et des tendances, des entretiens semi-dirigés ont été menés avec dix-neuf personnes. Ces entretiens ont visé à enrichir l'analyse et à offrir des exemples plus concrets et complets des démarches qualité adoptées ou non.

Les entretiens portaient sur quatre thèmes :

1. La représentation des personnes de leur ONG – dimension, public cible, etc. – et en particulier sur leurs modalités organisationnelles.
2. L'histoire de la qualité et de l'EFQM dans le secteur. Notamment, les décisions qui ont amené les fédérations à se positionner sur le sujet.
3. L'histoire de la qualité dans l'association et la position que l'association défend vis-à-vis de la qualité pour elle-même et le secteur.
4. Les pistes d'amélioration souhaitées dans le domaine de la qualité et en particulier l'action d'ACODEV et ngo-federatie.

Les entretiens ont été répartis équitablement entre les ONG membres néerlandophones et francophones.

³ Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre. Maxi-fiches de stratégie, Dunod, 2010

3 Constats

3.1 Documents

Les documents dont nous disposons sont issus d'ACODEV et de ngo-federatie. Ils sont composés de procès verbaux, de documents qui ont nourri la réflexion des fédérations et du matériel directement lié à l'EFQM (autodiagnostic, modèle, etc.).

Par manque de temps, nous n'avons pu consulter des documents internes issus des ONG membres ; néanmoins, nous avons consulté certains articles sur le sujet présents sur les sites d'ONG.

Internet est devenu une source d'information incontournable, voire même la seule source pour certaines personnes. Dès lors, nous avons analysé l'information présente sur les sites internet des fédérations, y compris agendasolidaire.be et ong-livreouvert.be. Nous avons pris un échantillonnage non représentatif de sites d'ONG membres, mais en ayant une attention particulière portée aux ONG ayant participé à l'EFQM.

Nos constats sur la documentation ne visent pas à une analyse approfondie de ceux-ci, cela serait trop coûteux en temps. Nous avons choisi de présenter les documents à destination des participants et membres des fédérations.

3.1.1 Documentation à destination des participants

Le Modèle EFQM 2010 de l'Excellence appliqué au secteur des ONG de coopération au développement est l'adaptation du modèle réalisé et promu par les fédérations. Le document est non daté (la date de modification du fichier est en 2011) et dans une version *draft*. Le document précise : « Ce document est un brouillon préliminaire de reformulation du modèle EFQM 2010 au contexte des ONG de coopération de développement. Ce document n'est pas une interprétation officielle. En cas de doute sur l'interprétation des critères et sous critères, il faut toujours se référer au modèle EFQM 2010 original. » Il précise également que cette version expire en juillet 2011.

Le modèle a été retravaillé pour le secteur. Les critères passent de 9 à 9+1. Le facteur « partenariat et ressources » a été modifié dans la version pour le secteur ONG en deux facteurs « partenariat et réseau » et « ressources ». Le poids relatif dans la cotation des critères a donc été modifié.

Notons que le modèle EFQM 2010 original est payant et relativement succinct. Il ne donne pas beaucoup plus d'interprétation que la version ONG. Par contre, une abondante littérature et des formations existent pour le modèle EFQM 2010 original.

Le « guide premier pas avec EFQM – guide ONG » présente le questionnaire d'autodiagnostic et l'introduit par quelques informations sur l'EFQM et les objectifs de l'autodiagnostic, la certification C2E et le soutien que peut apporter ACODEV.

Le soutien se présente comme tel – nous citons – : « 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... »

Le guide pour l'utilisation du modèle EFQM 2010 dans le secteur des ONG de développement (ONGD) est non daté (la date de modification du fichier est en 2011) et dans une version *draft*. Ce document aborde de façon succincte et non critique le modèle EFQM. Remarquons qu'il ne

présente ni les concepts généraux de la qualité ni une contextualisation historique de l'adoption de l'EFQM par le secteur.

Dans les différents documents consultés, il n'y a pas ou peu de définition de la terminologie utilisée. Nous pensons par exemple à la notion de processus qui est polysémique, mais recouvre traditionnellement une acceptation bien précise dans la qualité. Idem, la mention « draft » des documents peut prêter à confusion quant à leur statut réel.

Nous constatons également que la documentation ne mentionne qu'à la marge les limites ou les effets pervers potentiels du modèle EFQM ou d'une démarche qualité en général. Nous n'avons pas vu de documentation qui donne un outillage critique des questions liées à la qualité.

Une seule diapositive *PowerPoint* présente l'articulation possible entre l'EFQM et les autres outils méthodologiques ou de gestions de projets du type « cycle de projet », « gestion axée résultats », etc.

3.1.2 Sites web

Les fédérations ont volontairement été discrètes sur l'EFQM. L'information pour les ONG membres est dans l'extranet des fédérations. De fait, les seules mentions à la qualité ou à l'EFQM trouvées sur les sites internet des fédérations sont pour le moins tenues : aucune référence dans les menus, ni sur le plan du site, aucune page web sur le site d'ACODEV – les seules mentions apparaissent dans des fichiers PDF comme les rapports d'activité – et deux articles sur le site de ngo-federatie. Les sites *agendasolidaire.be* et *ong-livreouvert.be* n'ont aucune section ou référence à la qualité ou l'EFQM.

Le public et les parties prenantes ne peuvent donc pas accéder par ce biais à une information sur les positions politiques des fédérations et les actions mises en œuvre à propos de la qualité et en particulier de l'EFQM.

Les sites web des ONG membres sont pour le moins discret sur une quelconque démarche qualité et ne font pas référence à l'EFQM dans leurs pages. Néanmoins, plusieurs ONG s'en prévalent ; par exemple : Trias, Tearfund et Autre Terre font une mention promotionnelle de leur label EFQM. Le COTA et Iteco ont rédigé des articles sur la qualité et plus particulièrement sur l'EFQM dans le secteur ONG.

3.1.3 Statistiques

Nous avons eu accès aux documents des fédérations de suivi de l'introduction de l'EFQM dans le secteur ONG. Nous l'avons recoupé avec diverses informations relatives aux ONG participantes pour en tirer quelques statistiques.

3.1.3.1 Taux de participation à l'autodiagnostic

- 34 sur 107 ONG
- 17 sur 57 (30 %) francophones
- 10 sur 22 (45 %) bilingues
- 7 sur 24 (29 %) néerlandophones

3.1.3.2 Type de validation

- 15 sans validation
- 3 validations ONG
- 16 validations Bbest (5 F, 4 bil, 7 N)

Notons que toutes les ONG néerlandophones ont choisi une validation Bbest ; c'est-à-dire externe au secteur et donc potentiellement plus valorisable auprès de tiers.

3.1.3.3 Taille de l'ONG

- Taille des ONG ayant participé à un autodiagnostic

- 6 sur 31 (19 %) petites ONG
- 8 sur 31 (25 %) ONG moyennes
- 20 sur 32 (63 %) grandes ONG

2/3 des ONG ayant participé à l'autodiagnostic sont classées comme « grande ».

3.1.3.4 Année de l'autodiagnostic

- 3 ONG en 2010 (2 bil, 1 N)
- 12 ONG en 2011 (6 F, 4 bil, 2 N)
- 17 ONG en 2012 (9 F, 4 bil, 4 N)
- 2 ONG en 2013 (2 F)

Il est notable qu'aucune ONG néerlandophone n'ait participé à un autodiagnostic en 2013 et seulement 2 francophones.

3.2 Enquêtes en ligne

Les résultats détaillés des enquêtes en ligne sont dans l'*annexe 1*.

3.2.1 Différenciation

Dans les résultats détaillés, nous pointons un certain nombre de facteurs de différenciation. Nous avons retenu deux facteurs importants de différenciation des réponses : le rôle linguistique (francophone ou néerlandophone) et la participation à une auto-évaluation qui nous permettent de tirer quelques généralités.

En général donc, on peut noter que les francophones ont des réponses plus tranchées et plus de réticences face à l'adoption de l'EFQM. Ils ont également une représentation moins claire de ce qu'est la qualité, des différents systèmes de la qualité et de l'offre de soutien d'ACODEV. Les néerlandophones sont mieux informés, mais les membres au sein des ONG ont moins participé que les francophones aux démarches d'auto-évaluation. L'EFQM est plus choisi et utilisé pour des motifs internes de l'ONG et à ses objectifs.

En général, les personnes ayant participé à une auto-évaluation ont un avis plus positif sur l'adoption de l'EFQM et sur le modèle lui-même que celles qui ne l'ont pas fait.

3.2.2 Perception de la qualité

Les répondants ont une perception massivement positive de la qualité. Près de 90 % des répondants du questionnaire « tout public » croient qu'une démarche qualité améliore l'organisation qui l'adopte. La perception de l'EFQM est également positive, mais avec des résultats plus nuancés. Les réponses très négatives sont le plus souvent le fait de quelques personnes, celles-ci répondant systématiquement à toutes les questions de la façon la plus défavorable.

Plus de 90 % des répondants au questionnaire « early adopters » pensent que l'EFQM participe à une meilleure organisation interne ; 80 % pensent que l'EFQM participe à une meilleure définition des objectifs ou à de meilleurs résultats auprès des groupes cibles.

Néanmoins, nous constatons que cette perception de la qualité est peut-être un peu confuse ou du moins pas étayée par une connaissance très assurée. Certains résultats paradoxaux comme le fait que 25 % de néerlandophones qui n'ont pas adopté dans leur organisation une démarche qualité ont participé à une auto-évaluation EFQM ou 52 % des répondants qui ne savent pas si une autre démarche est préférable ; sans parler d'un grand nombre de commentaires dénotant d'une méconnaissance de principes essentiels de la qualité (par exemple la notion de « processus »).

3.2.3 Communication des fédérations et dispositif de soutien

70 % des répondants au questionnaire « tout public » sont satisfaits de la communication des fédérations autour de la démarche EFQM. Nous constatons cependant seuls 35 % des néerlandophones et 23 % des francophones déclarent connaître tout à fait l'offre de soutien et paradoxalement, les répondants issus d'association n'ayant pas adopté l'EFQM ont déclaré mieux connaître l'offre de soutien des fédérations. 22 % des répondants ont participé à une séance d'information organisée par les fédérations sur l'EFQM ; ce chiffre doit être analysé de façon particulière vu le public ayant répondu à ce questionnaire (principalement des coordinateurs, des responsables de projets, etc.) qui – peut-on le supposer – sont plus susceptibles d'être intéressés par la qualité.

Les « early adopters » répondent – principalement dans les commentaires que les fédérations font un travail satisfaisant, voir très satisfaisant. Que ce soit l'accompagnement, la formation ou la documentation, les « early adopters » expriment dans des proportions similaires leur volonté de ne pas modifier le dispositif actuel – car il y est satisfaisant – et leur souhait que le dispositif augmente en intensité.

3.2.4 Motivations

Pour les « early adopters », le motif interne le plus important est que l'EFQM favorise la structuration organisationnelle ; dans une moindre mesure, le fait que l'EFQM est compréhensible. Le motif circonstanciel le plus important est l'opportunité que représentait l'EFQM pour des associations qui cherchaient une démarche qualité et le moins important la réponse à une obligation d'un partenaire ou d'un bailleur.

On peut noter qu'il y a une grande différence entre le motif externe pour les néerlandophones et les francophones. Pour ces derniers, la valorisation auprès des bailleurs est nettement le principal motif. L'autre motif important est la promotion que font les fédérations. Pour les néerlandophones, les deux principaux motifs sont la promotion qu'en font les fédérations puis de très près l'image professionnelle donnée par l'EFQM.

Toujours pour les « early adopters », les motifs pour continuer à utiliser le modèle EFQM sont :

- Le motif interne principal est la structuration organisationnelle et le motif le moins important est le peu de moyens pour la mise en œuvre.
- Pour les francophones, la valorisation est choisie comme motif externe principal par 52 % des répondants et 31 % pour l'image professionnelle (alors que ce n'était le motif principal que pour 15 % des répondants lors du choix de l'EFQM). Les motifs externes sont nettement plus variés pour les néerlandophones.

Pour les répondants « tout public », la formulation des questions était peu discriminante. Néanmoins on peut retenir que l'adoption de la démarche passe par une adaptation au secteur, une démarche compréhensible, une valorisation auprès des bailleurs. Par contre, il semble qu'il y a une moins grande croyance dans un effet d'entraînement par l'exemple des autres ONG. Le relativement faible pouvoir de l'exemple est corroboré par les motivations des « early adopters » qui ne sont pas convaincus par l'expérience des autres.

3.2.5 Plus-value de l'EFQM

Comme mentionné ci-dessus, plus de 90 % des répondants au questionnaire « early adopters » pensent que l'EFQM participe à une meilleure organisation interne ; 80 % pensent que l'EFQM participe à une meilleure définition des objectifs ou à de meilleurs résultats auprès des groupes cibles. Seule la réduction des coûts obtient de moins bons résultats avec 55 % d'avis favorables.

Notons que les commentaires pointent deux nuances : la première concerne la difficulté d'évaluer les plus-values par manque de recul ou de chiffre ; la seconde évoque la possibilité qu'un autre modèle puisse être tout aussi efficace pour obtenir ces plus-values.

Il a été demandé au « early adopters » quel autre changement significatif a été introduit grâce à la démarche EFQM. Les commentaires indiquent presque uniquement des améliorations internes :

- La formalisation des processus ou des objectifs ;
- une meilleure implication et compréhension du personnel dans les enjeux et les débats sur l'organisation ;
- une dynamique d'amélioration continue et facile à relancer ;
- la possibilité d'établir un plan stratégique tout en y incluant des détails ;
- un meilleur dialogue et interaction au sein de l'équipe et transparence.

Les répondants « early adopters » notent l'implication de la direction comme plutôt ou très impliqués dans la démarche à plus 80 %. Cependant, signalons le fort biais – très probable – que représente la qualité des répondants (directeurs pour la plupart). Plusieurs commentaires dans des organismes différents précisent que si la direction est impliquée le CA ne l'est pas du tout ou à titre purement informatif.

Le personnel est massivement impliqué dans la démarche qualité. Notons une implication plus forte chez les francophones. Les commentaires évoquent une implication parfois forte, mais ponctuelle (auto-évaluation, suivi d'un projet, etc.). Le renouvellement du personnel est aussi cité comme une difficulté étant apparue.

3.2.6 Piste d'amélioration souhaitée

Une question directe a été posée aux « early adopters » pour connaître ce qu'ils souhaitent comme améliorations :

- Un meilleur suivi des associations déjà engagées dans l'EFQM, notamment dans leur évaluation périodique.
- Une meilleure connaissance des autres systèmes de la qualité, mais aussi des outils plus spécifiques pour répondre à des besoins plus pointus. Une meilleure explication des processus.
- La possibilité d'échanger avec d'autres associations sur les bonnes pratiques.
- La simplification de l'auto-évaluation.

Par ailleurs, au fil des commentaires d'autres pistes ou souhaits d'amélioration ont été évoqués. Notamment concernant le modèle EFQM et plus particulièrement les critères. Le critère « leadership » devrait être amélioré et le critère de « résultat pour la collectivité » ; ce dernier critère étant mal compris vu que les ONG sont par essence tournées vers ce critère.

3.3 Entretiens

Nous avons procédé à des entretiens avec 16 personnes issues de 8 ONG francophones et 8 ONG néerlandophones. Ces entretiens se sont déroulés en vis-à-vis (2 personnes), en focus groupe (10 personnes) et par téléphone (4 personnes).

Les entretiens ont tous été menés après la fin de l'enquête en ligne. Certaines personnes nous ont écrit pour préciser leur pensée ou pour apporter un complément d'information à ce qu'elles avaient dit.

Les personnes interviewées ont majoritairement parlé en leur nom propre. Cependant, elles ont évoqué soit des différences de perception au sein de leur association ou elles ont évoqué des positions officielles de leur association.

Pour garantir l'anonymat des réponses, nous ne donnons pas de noms, mais seulement quelques éléments de contexte si nécessaire.

Il nous semble important de rappeler que les entretiens sont le reflet des représentations des personnes. Ces représentations – surtout lorsqu'elles sont « historiques » – peuvent ne pas correspondre à la réalité factuelle. Néanmoins, nous ne pouvons qu'insister sur leur importance, car elles constituent le fondement de l'action (ou de l'inaction).

3.3.1 Représentations de la « qualité »

Les représentations de la qualité varient suivant les points de vue. Les personnes interviewées ont pour la plupart donné une définition intuitive de la « qualité » issue de leur expérience. Dans leur chef, il y a donc un mélange entre les différents concepts qui entourent la qualité. L'autre confusion est celle entre les outils de gestion de projet et les outils de la qualité.

Nous constatons que l'idée d'un dispositif d'analyse de l'organisation de l'ONG en vue d'une amélioration de celle-ci est commune à toutes les représentations de la qualité. Néanmoins, nous pouvons distinguer trois types de représentation.

Le premier est caractérisé par une analyse idéologique : l'attention portée à la qualité – en particulier les systèmes de management de la qualité – étant issue du secteur marchand, elle ne peut qu'être vectrice de l'idéologie capitaliste. La critique est radicale, car la qualité est le symbole d'une tendance à la « managérialisation »⁴ du secteur. On peut remarquer que les ONG tenant ces positions sont petites (environ 10 personnes), francophones et travaillent presque exclusivement au nord. Ce premier type de représentation est minoritaire.

Le deuxième type – majoritaire – est caractérisé par une équivalence entre les outils, les méthodes et les systèmes de la qualité et des objectifs pragmatiques : quelle que soit la manière, l'important est d'être outillé. Les systèmes de management de la qualité sont perçus comme un moyen comme un autre, avec ses avantages et ses défauts. Cette position est la plus fréquente parmi les néerlandophones interviewés. Les spécificités de la démarche systémique ne sont pas clairement perçues, car l'auto-évaluation – EFQM C2E – est l'outil prédominant dans leur expérience.

Le troisième type a été développé par une personne – issu d'une ONG de grande taille – qui lie la qualité avec la professionnalisation par une systématisation des processus formels par ailleurs déjà entrepris. La qualité est le moyen pour éclaircir les processus dans le but de sortir de l'arbitraire, de la mésinformation et, *in fine*, permettre à chaque personne d'être à l'aise dans son travail.

Ces trois représentations ne sont pas pures, elles décrivent des tendances. Des personnes ont parfois tenu des propos paradoxaux au cours des entretiens oscillant entre une position 1 et 3 pour conclure par la 2.

Il est à noter que la « managérialisation » du secteur n'est pas une source d'angoisse pour la plupart des personnes interviewées. Plusieurs personnes francophones ont dit qu'ils n'étaient pas choqués par des termes issus des entreprises à but lucratif. Pour les néerlandophones, le problème ne semble pas se poser. Cela étant, seulement deux personnes – de grosses ONG – ont évoqué positivement les mérites d'une forte structuration organisationnelle. L'image de la qualité est également connotée positivement par le gage de « professionnalisme » qu'elle apporte.

On peut noter que quelques personnes, par delà les aspects idéologiques, ont pointé de possibles dérives liées à l'adoption d'une démarche qualité formalisée. Notamment, la focalisation de l'attention sur les processus internes et spécialement sur les dimensions administratives ; l'absence du souci de pertinence de l'action ; la perte d'une certaine agilité organisationnelle et la difficulté de laisser apparaître la créativité – la sérénité⁵ – dans les environnements normés.

Les dérives pointées dans le paragraphe précédent se retrouvent dans d'autres secteurs d'activité. Il importe, dès lors, de se rappeler que la démarche d'amélioration de la qualité est elle-même soumise à sa propre amélioration ; ce qui constitue d'ailleurs une des exigences de l'ISO 9001. Cette amélioration réflexive devra se pencher sur les « dérives » qu'un système de management de la qualité peut engendrer.

4 La managérialisation est un concept – connoté très négativement et flou – pour décrire les supposés effets bureaucratiques, autoritaires et déshumanisants de l'organisation du travail fortement hiérarchisée issue des entreprises commerciales capitalistes.

5 <https://fr.wikipedia.org/wiki/S%C3%A9rendipit%C3%A9>

3.3.2 Perception de l'EFQM

Il convient de préciser qu'environ les deux tiers des personnes interviewées ont participé à une auto-évaluation. Pour ces personnes et également pour les autres – sans exceptions –, l'EFQM est presque exclusivement perçue comme étant une méthode d'auto-évaluation. Il s'agit donc du processus *Committed to excellence* dont il est question dans les interviews. À noter que tous les néerlandophones interviewés ont une bonne perception de l'EFQM et une meilleure information que dans la partie francophone.

Les ONG ont l'habitude des évaluations et des réflexions sur leur fonctionnement, elles ont donc un avis nourri de diverses expériences. Elles sont pour la plupart rodées à travailler collectivement à la définition des objectifs de projets ou de programme et à l'évaluation de leur action via les « rapports d'activité » ou d'autres évaluations *ex post* ou *ex ante*.

Pour les personnes ayant participé au processus d'auto-évaluation EFQM tel qu'effectué dans le secteur, celui-ci est apprécié pour la large palette des facteurs et des résultats évalués. L'auto-évaluation EFQM est également perçue comme un système compréhensible – notamment grâce à l'accompagnement des fédérations – et pas trop lourd à mettre en œuvre. Pour ces personnes, l'auto-évaluation doit impérativement encore mûrir. Certaines questions ne sont pas adéquates et d'autres relativement peu claires. Il a également été mentionné une incompréhension quant à l'outil de scoring (« ça n'a aucun intérêt »).

Il y a aussi un manque de recul par rapport à l'EFQM et à son implémentation dans les ONG. Les projets ne sont pas encore tous finalisés et les bénéficiaires en terme de résultats externes, même s'ils sont probables, ne sont pas encore apparus. Seuls les bénéficiaires internes se sont déjà manifestés : réflexion collective structurée, motivation, projets internes concrets, etc.

Plusieurs remarques pointent les limites de l'exercice d'auto-évaluation en soulignant qu'il incite peut-être à de l'autocomplaisance. L'évaluation externe serait plus « objective » dans la détection des pistes d'amélioration.

Majoritairement, les néerlandophones sont favorables à l'EFQM tel qu'il est pratiqué, mais surtout en restant bien dans un système C2E. Le R4E – Recognized for Excellence, niveau avancé de l'EFQM – étant perçue comme beaucoup trop lourde et inadaptée aux petites structures (même si certains seraient prêts à faire le saut individuellement). Les néerlandophones émettent également leur souhait d'un système stable dans le temps (ne pas changer les règles trop souvent), tout en l'améliorant régulièrement.

Pour les francophones, les avis sont plus variés. Plus l'ONG est grosse, plus le besoin de structuration est important, plus des outils globaux sont perçus favorablement. À noter que deux petites ONG sont très favorables à l'EFQM principalement parce qu'elles utilisent peu d'outils de gestion de projet ou autres.

3.3.3 L'histoire de l'introduction de l'EFQM dans le secteur

À partir de la fin des années 90, plusieurs ONG se sont intéressées à la qualité. Certaines ont décidé de mettre en pratique l'un ou l'autre système. Les expériences sont assez diverses allant d'un franc succès à un échec flagrant en passant par souvent des tentatives de mise en place non abouties.

Plus spécifiquement pour les fédérations, l'adoption du modèle EFQM comme cadre de référence commun a été approuvée le 14 juin 2011. Elle fait suite aux travaux du GT qualité – à partir de 2007 –, à des informations et des concertations avec les ONG membres.

Du côté néerlandophone, il n'y a aucun commentaire particulier sur l'introduction de l'EFQM dans le secteur. Un choix a été fait et il convient de le mettre en œuvre du mieux possible.

Du côté francophone, il y a une forme de ressentiment chez plusieurs personnes impliquées dans le fonctionnement d'ACODEV (membres du CA par exemple). Il y a également une frustration dans les modalités de la décision et particulièrement dans un débat qui a semblé court dans le temps et

biaisé. Cette vision n'étant pas partagée par des personnes qui se sentent loin des modalités des décisions politiques de la fédération.

Plusieurs ONG ont pointé une forte influence du processus d'adoption de la part d'ONG membres du CA ou d'ACODEV et un manque de choix. « Les Flamands ayant déjà choisi, nous n'avions plus le choix. » « ACODEV – en tant qu'organisme – avait déjà décidé, il était compliqué de faire autrement. » Rappelons qu'il s'agit de représentations et de propos oraux.

Même parmi les radicaux, il y a un fatalisme par rapport à l'adoption de l'EFQM qui laisse l'impression que leur combat est perdu d'avance. En d'autres termes, l'EFQM n'est pas un combat essentiel, mais plutôt une « énième preuve de la dérive du secteur ».

3.3.4 Les bailleurs de fonds

Nous avons constaté des résultats paradoxaux quant aux bailleurs de fonds et principalement la DGD. Nous avons donc spécifiquement posé une série de questions sur la qualité dans le rapport aux bailleurs de fonds.

Plusieurs personnes ont lourdement insisté sur le fait que la DGD n'était pas leur seul bailleur et que, la qualité étant à la mode, chacun y allait de ses exigences. Ajouter une exigence encore plus lourde avec des systèmes complexes comme l'EFQM ne leur semble pas adéquat. Certaines personnes relèvent cependant que les exigences vont en général dans le même sens et qu'il ne faut pas forcément tout recommencer à zéro pour chaque bailleur.

Aucune association ne souhaite que le processus C2E de l'EFQM soit imposé par la DGD. Plusieurs personnes mentionnent que cette obligation ne serait probablement pas problématique pour leur ONG, mais ne la souhaitent pas à l'échelle du secteur vu la difficulté de mise en œuvre qu'elles estiment trop importante pour une petite association. Pour tous les interlocuteurs, une exigence d'atteindre le niveau R4E de l'EFQM est totalement exclue, quelle que soit la taille de l'association.

Pour les interlocuteurs néerlandophones, il semble normal que les bailleurs de fonds se préoccupent de la qualité des ONG qu'ils financent. Si le souhait n'est pas d'imposer l'EFQM comme méthode d'évaluation, certaines personnes évoquent la possibilité de le valoriser auprès des bailleurs pour alléger par ailleurs les critères de « screening ».

La situation du côté francophone est plus problématique. Il transparait chez un grand nombre d'interlocuteurs une méfiance importante vis-à-vis de la DGD et en particulier de ses intentions quant à l'évolution du screening. Les personnes craignent que la qualité soit un cheval de Troie pour des motifs moins avouables (réduction du nombre d'ONG, bureaucratisation, diminution des fonds, etc.). Le choix d'adopter un cadre de référence commun est perçu comme un accompagnement, voire une anticipation, d'un mouvement néfaste au secteur et à sa pérennité.

Au cours des entretiens, les personnes interviewées ont difficile à pointer des événements précis qui étayaient leur anxiété, mais parlent plutôt de faisceaux d'indices qui amènent à un sentiment négatif. Une personne évoque plutôt des soucis internes à la DGD (forte rotation du personnel, découpage en plusieurs personnes du suivi des dossiers, inadéquation entre les objectifs et les moyens mis en œuvre, réforme interne) pour expliquer ce sentiment de technicisation et de focalisation sur les aspects financiers.

Il est à noter que plusieurs francophones ne partagent pas cette analyse, principalement parce qu'ils se sentent peu à l'aise dans les enjeux politiques du secteur.

3.3.5 Rôles d'ACODEV

En filigrane et parfois plus nettement dans certaines interviews, les « différents rôles » d'ACODEV ont été évoqués dans le cadre du processus d'adoption de l'EFQM.

Les personnes distinguent trois rôles principaux : porte-parole et représentant des ONG auprès des tiers et plus particulièrement auprès de la DGD ; « animateur » du secteur en proposant des débats, rencontres, etc. ; « agent de renforcement » en formant les membres.

Si les deux premiers rôles semblent les plus évidents, le dernier n'est pas clair dans l'esprit de tous et surtout pas forcément légitime aux yeux de certains dans le cadre du processus d'adoption de l'EFQM.

Il est à noter que la majorité des personnes trouvent les rôles et les actions d'ACODEV légitimes et positives. Lors des interviews, cette majorité n'a que peu d'arguments. Pour elle, le soutien d'ACODEV pour l'EFQM est « similaire » à d'autres types de renforcement mené par la fédération.

Pour les personnes qui contestent la légitimité d'ACODEV comme « agent de renforcement », l'argument est qu'ACODEV devrait être uniquement la voix de ses membres et laisser les missions de renforcement du secteur à ses membres. Il existe – ou a pu exister – aussi une confusion des rôles lorsque ACODEV durant le processus d'adoption de l'EFQM. La fédération se retrouvant à la fois juge (organisateur des débats et de l'instruction du dossier) et partie (agent de renforcement).

Les néerlandophones n'ont pas évoqué ce problème pour ngo-federatie.

3.3.6 Actions des fédérations

Tant du côté francophone que du côté néerlandophone, la satisfaction est très forte quant à la qualité des actions de soutien menées par les fédérations dans le cadre de l'adoption de l'EFQM. Spontanément, les interviewés ont nommé plusieurs personnes chargées du soutien à la qualité au sein des fédérations comme compétentes, disponibles, à l'écoute, claires dans leurs explications. Leur connaissance de l'EFQM et le soutien aux auto-évaluations sont également loués.

3.3.7 Piste d'améliorations souhaitées

Les pistes d'amélioration souhaitées sont assez peu nombreuses et similaires à celles émises dans les questionnaires en ligne (cf. 3.2.6).

4 Conclusions

Il est difficile de tirer des conclusions – fermes et définitives – de l'évaluation de la contribution d'EFQM au secteur ONG. L'EFQM est un modèle holistique qui peut être considéré comme une sorte de métamodèle tant les aspects dont il tient compte sont nombreux et variés. Le secteur ONG est lui aussi complexe et hétéroclite. Les ONG ont des tailles, des objectifs, des organisations, des valeurs, une histoire très variés et les actions qu'elles mènent sont bien souvent difficilement comparables.

Le choix de l'EFQM comme cadre de référence a eu lieu il y a une trentaine de mois seulement, les fédérations et les ONG ont à peine eu le temps d'appréhender l'EFQM et de mener de premières auto-évaluations. Donc, les expériences menées jusqu'à présent restent limitées par rapport à ce que permet le modèle et par rapport la maturité de l'appropriation des démarches qualité dans d'autres secteurs d'activités.

Notons que le processus d'adoption d'une démarche d'amélioration continue structurée et systémique est un changement important dans la culture des ONG. Même si le terrain est fertile, la culture de la qualité prend du temps.

S'il est important de pouvoir dépasser les résistances au changement, il convient tout autant de bien peser l'utilité et la légitimité des modifications que l'on souhaite apporter. La présente évaluation est en tous cas un signe important de cette prise en compte par les fédérations.

Nous présentons les conclusions en reprenant les questions des termes de références.

4.1 Pertinence du choix

4.1.1 EFQM pour les ONG

Les spécificités du secteur ONG sont-elles suffisamment prises en compte par le modèle retenu ?

Il nous semble que l'EFQM comme outil dans une démarche qualité est adapté à l'identité et aux pratiques du secteur ONG. C'est-à-dire un usage de l'EFQM principalement – voire uniquement – comme outil permettant de mener une auto-évaluation des facteurs et des résultats d'une ONG et de mener des projets d'amélioration dans quelques domaines ponctuels. La légèreté de ce dispositif – quelques heures de travail pour l'auto-évaluation –, sa généralité – des ONG de toutes tailles et objectifs l'ont testé – et la satisfaction apportée sont des indices qui nous semblent aller dans le sens d'une adéquation avec les besoins du secteur.

L'EFQM comme système de management de la qualité – c'est-à-dire une adoption du modèle dans son ensemble et d'une adhésion complète à ses principes, y compris l'utilisation d'outils comme RADAR – n'est adapté que pour certaines ONG. Seules quelques unes auront les moyens de mettre véritablement en œuvre les principes systémiques, formels et contraignants que réclame une démarche d'amélioration continue telle que l'EFQM le propose.

Pour les personnes ayant participé au processus d'auto-évaluation EFQM tel qu'effectué dans le secteur, celui-ci est apprécié pour la large palette des facteurs et des résultats évaluée. L'auto-évaluation EFQM est également perçue comme un système compréhensible – notamment grâce à l'accompagnement des fédérations – et pas trop lourd à mettre en œuvre. Les personnes n'ayant pas participé au processus d'auto-évaluation ont une perception positive de la qualité en générale et de l'EFQM.

Néanmoins, des améliorations seront encore nécessaires pour que le modèle – et les outils qui l'accompagnent – arrive à maturité.

Par exemple, le facteur « leadership » est une notion très délicate pour certaines ONG ayant un fonctionnement horizontal ou en autogestion ; ce facteur pourrait également être clarifié dans la relation entre le conseil d'administration et la « direction opérationnelle ». Pour les critères de résultats, il a été pointé à plusieurs reprises la difficulté lors de l'auto-évaluation d'évaluer les résultats pour la collectivité vu qu'il s'agit d'un objectif essentiel.

Par ailleurs, la plupart des ONG sont – suivant les normes européennes⁶ – des « microentreprises » ou des « petites entreprises ». Un modèle initialement conçu pour s'adapter à des organismes de grande taille – disposant de moyens importants – peut poser des problèmes à ceux considérés comme microscopiques (un permanent et quelques bénévoles). Le choix des fédérations de valoriser le processus C2E nous semble donc opportun. Il permet grâce à sa légèreté d'être appréhendé et mené à bien par des petites organisations.

Notons également que l'EFQM n'est pas une méthode « agile⁷ » de management, il s'agit d'un modèle stable avec des principes généraux pour penser un organisme dans la durée. Alors que les ONG sont dans une redéfinition plus ou moins importante de leurs actions assez régulièrement (lié au programme et aux projets). Cela se traduit dans le discours de certaines ONG par le constat que l'EFQM est peu adapté à penser les objectifs et donc qu'il détourne l'attention des ONG de leur mission principale ; alors qu'il s'agit selon nous de niveaux organisationnels différents et complémentaires. L'appropriation d'autres outils de la qualité permettrait probablement de lutter contre ce problème de perception, c'est d'ailleurs une des pistes d'amélioration souhaitées par les répondants.

6 http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_fr.htm

7 https://fr.wikipedia.org/wiki/Management_agile

4.1.2 Stratégie de concentration

Le choix exclusif de l'EFQM peut-il être suffisant pour atteindre les objectifs que se sont fixés ACODEV et ngo-federatie ?

Les membres sont satisfaits de la stratégie menée par les fédérations, mais en même temps, ils souhaitent une meilleure connaissance des autres systèmes de la qualité, mais aussi des outils plus spécifiques pour répondre à des besoins plus pointus. Nous pouvons donc conclure que l'introduction d'outils et de méthodes complémentaires est souhaitable.

S'il ressort une satisfaction des membres quant à l'auto-évaluation et aux projets menés. Il s'agit plutôt d'un ressenti – qui a bien entendu son importance –, mais pas d'une évaluation rigoureuse. Les répondants ayant participé à une auto-évaluation et des projets mentionnent un manque de recul pour percevoir des effets sur les résultats. Or, nous estimons qu'il convient d'attendre des résultats mesurables pour juger de la pertinence et de l'efficacité d'une stratégie. La présente évaluation arrive probablement un peu tôt.

Les ONG sont pour la plupart sous-informées par rapport à la qualité au sens large et par rapport aux outils et aux méthodes liées à la qualité. Certaines personnes ont des expériences diverses – positives ou négatives –, elles ont entendu ou lu des expériences dans d'autres pays, mais cela ne remplace pas une comparaison dans un contexte similaire et sur une certaine durée. A contrario, les ONG sont souvent bien outillées dans la gestion de projets et de programme.

Il nous semble que l'articulation entre les différents outils déjà utilisés classiquement par les ONG et les outils de la qualité est vivement souhaitable. Ces outils et méthodes devraient être choisis dans une perspective de complémentarité.

Nous reprendrons à l'inverse la formule de Taylor en disant qu'il n'y a pas de « one best way ». Autrement dit, il n'y a pas en qualité de façons sûre et certaine d'obtenir toujours le meilleur résultat. Il est donc important de remettre sur le métier la stratégie ; notamment par des évaluations régulières de celle-ci.

4.2 Efficacité et efficience du dispositif

4.2.1 Actions d'appui

En quoi le dispositif de soutien mis en place par les fédérations est-il adapté aux besoins du secteur ONG ?

La satisfaction de l'action de soutien d'ACODEV et de ngo-federatie est très importante ; même des personnes réfractaires à l'EFQM se disent très satisfaites de ces prestations. La satisfaction est néanmoins très individualisée. Toutes les remarques portent sur les personnes nommément, sur leur compétence et leur disponibilité.

Quant à l'action au sens large des fédérations, les résultats des enquêtes montrent une mauvaise connaissance de l'offre de soutien et une mauvaise connaissance de la qualité et des systèmes management de la qualité. Or, il s'agit d'éléments essentiels pour penser un processus d'adoption de l'EFQM comme cadre de référence pour le secteur et pour s'approprier le modèle pour son ONG.

Il nous semble que l'anxiété d'un grand nombre de francophones vis-à-vis de la DGD sur la question de la qualité n'a pas été suffisamment traitée par ACODEV. Si les indices et le faisceau de présomptions pour une introduction plus importante de critères organisationnels sont bien présents, il convient que les motifs d'adoption de la qualité soient le plus internes possible. Une motivation – implicite ou explicite – liée à la peur du bailleur risque d'ouvrir la voie à une qualité purement administrative.

La DGD occupe un rôle central dans le secteur. Néanmoins, au moins un cinquième du financement provient d'autres sources. Même si la situation des ONG est probablement très

différente par rapport à ces autres bailleurs, il est utile de connaître leurs éventuelles exigences quant à la qualité au sens large. La même remarque s'applique aux partenaires du sud.

4.2.2 Conformité EFQM

En quoi ce dispositif est-il conforme à l'approche EFQM (dénature-t-il le modèle) ?

Il ne nous semble pas que l'orthodoxie de l'approche soit importante pour produire des effets positifs. L'intérêt de l'EFQM réside selon nous avant tout dans la plus-value qu'il apporte à la réflexion sur les pratiques et les résultats des ONG qui l'adoptent. Cependant, le fait que certaines ONG valorisent déjà le C2E sur leur site web et qu'il s'agit du motif externe principal pour continuer dans l'EFQM pour les early adopters, nous incite à penser qu'il convient de s'assurer que l'EFQM ONG puisse encore bénéficier de la reconnaissance officielle.

L'EFQM tel que pratiqué dans les fédérations a été adapté et, de facto, a modifié certains équilibres. Par exemple, le système de notation des critères. Cela étant, le dispositif proposé par les fédérations est calqué sur le processus C2E et ne diffère que peu du canon EFQM.

Nous regrettons cependant que certaines caractéristiques de l'EFQM comme système de management de la qualité ne soient pas valorisées dans le dispositif. Par exemple, la notion de « benchmarking » est massivement rejetée par les ONG. S'il est légitime de ne pas vouloir être classé – dans le sens d'un *ranking* –, il y a une mécompréhension de l'intérêt véritable du benchmarking ; se comparer est un outil essentiel pour se situer, calibrer son analyse ou mesurer son évolution.

4.2.3 Pas encore adopté ?

Comment expliquer que les deux tiers des membres soient restés en dehors du système ?

Le fait que la plupart des ONG n'aient pas encore testé ou adopté l'EFQM a de nombreuses causes. Certaines de ces causes sont explicitement mentionnées par les ONG, d'autres transparaissent au fil des interviews et des résultats de l'enquête. Nous en retenons trois qui semblent être les plus transversales.

La première est le manque de moyen humain. Les ONG s'organisent avec des moyens limités et dans des temps courts. Le fonctionnement en programme et en projet tend à cadenciser l'allocation des moyens à des tâches spécifiques. Les moments de réflexion organisationnelle sont donc logiquement rares, orientés vers la résolution de problèmes, intégrés à des dispositifs déjà existants ou contraints par des tiers (typiquement les bailleurs).

La deuxième est une information insuffisante pour créer une motivation suffisante et intériorisée par les ONG. Si l'auto-évaluation et les projets quick-wins sont une réponse, elle se situe en aval du processus de décision. Vu l'horizontalité de la hiérarchie dans les ONG, il est crucial de convaincre un nombre important de personnes. Or, 78 % des répondants à l'enquête disent ne pas avoir assisté à une séance d'information organisée par les fédérations et 30 % des francophones et 50 % des néerlandophones n'ont pas reçu d'information via l'interne.

La troisième cause qui nous semble la plus importante est la durée. Développer une culture de la qualité est une entreprise de longue haleine. Dans une organisation très motivée, cela peut prendre des années pour que ses structures s'agencent pour inclure la qualité et, les exemples sont légion, cela nécessite des réajustements et un renouvellement de la motivation très réguliers. À l'échelle d'un secteur, sans contrainte extérieure, le délai pour une adoption massive est long.

4.3 Impact et durabilité d'EFQM

4.3.1 Effets de l'adoption

Quels effets a provoqués l'utilisation d'EFQM par certaines ONG sur leur culture organisationnelle et sur leur performance ?

Les ONG ayant procédé à l'auto-évaluation et aux projets ont une appréciation positive de l'impact d'EFQM. Elles reconnaissent à l'EFQM des mérites spécifiques notamment le large éventail d'aspects pris en compte. Elles notent également des mérites communs aux démarches qualité comme la prise de recul quant à l'organisation, la formalisation et la structuration de la réflexion et des pistes d'amélioration, encore un moment collectif favorisant l'esprit d'équipe, une meilleure appropriation des analyses issues de l'auto-évaluation et la fixation d'échéances claires. Les ONG pointent également le succès des projets EFQM et les améliorations en cours.

Néanmoins dans les interviews, un grand nombre de personnes soulignaient qu'elles manquaient de recul ou d'éléments pour affirmer qu'il s'agissait bien d'EFQM en tant que tel qui était le facteur décisif. De plus, les expériences étaient en général trop limitées pour qu'elles soient conclusives. Notre analyse est similaire, car il nous semble difficile de conclure avec certitude sans une évaluation rigoureuse et de longues durées.

Massivement, les personnes l'ayant utilisé en sont satisfaites. Cette satisfaction est assortie de critiques qu'il convient de considérer comme une incitation à une amélioration du modèle vers une meilleure adéquation avec les besoins des ONG. L'introduction de l'EFQM est récente et il est normal que de nombreuses pistes d'amélioration soient proposées. Une seule ONG après avoir essayé l'EFQM ne souhaite pas continuer. Preuve supplémentaire de la satisfaction – dont on peut déduire une adéquation aux besoins – de l'EFQM aux ONG, les répondants à l'enquête ont des croyances nettement plus positives sur la qualité et sur l'EFQM lorsqu'ils ont participé à une auto-évaluation EFQM.

4.3.2 Effet à moyen terme

À quels effets peut-on s'attendre à moyen terme pour ces ONG et pour le secteur dans son ensemble ?

Nous pouvons supposer que les effets seront positifs, car la grande majorité des ONG perçoivent l'exercice comme un moyen intéressant d'améliorer leur organisation interne et sont désireuses de poursuivre avec l'EFQM. L'effet négatif qui nous semble le plus probable est la bureaucratisation de la qualité.

Précisons qu'actuellement, les ONG rencontrées se situent dans une phase où elles ont réalisé une auto-évaluation et éventuellement quelques projets d'amélioration. Il nous semble impossible de savoir l'influence avec précision dans le long terme de l'EFQM. C'est trop précoce.

La bureaucratisation de la qualité peut se produire si les motifs d'adoption de l'EFQM sont externes, les ONG rempliront les formulaires demandés, éventuellement se plieront à quelques contraintes formelles, mais ne déploieront pas une démarche d'amélioration continue de la qualité. Ces motifs externes peuvent être légaux (agrément), financiers (bailleurs de fonds) ou la pression des autres ONG.

Il convient donc que les fédérations, mais également les membres veillent à éviter toute forme d'obligation ou de pression. Nous croyons que l'EFQM, les outils et méthodes de la qualité ont suffisamment d'atouts pour être adoptés intentionnellement par les ONG.

4.3.3 Vers une culture de la qualité

À quel point est-ce qu'EFQM ou une culture de l'amélioration continue est durablement ancrée dans les organisations qui l'ont adopté ?

Les ONG qui ont participé sont satisfaites et ont une croyance positive dans l'EFQM et la qualité en général. Plus de 90 % des répondants au questionnaire « early adopters » pensent que l'EFQM participe à une meilleure organisation interne ; 80 % pensent que l'EFQM participe à une meilleure définition des objectifs ou à de meilleurs résultats auprès des groupes cibles.

Néanmoins, nous constatons que cette perception de la qualité est peut-être un peu confuse ou du moins pas étayée par une connaissance très assurée.

L'EFQM est perçu comme un outil supplémentaire – intéressant et efficace –, mais limité à l'aspect auto-évaluation et aux projets quick-wins. Les répondants n'ont pas ou peu exprimés le souhait de se mettre dans une démarche d'amélioration continue telle que l'EFQM comme système de management de la qualité⁸ ou d'autres systèmes le propose. À l'exception notable d'une personne, il n'y a pas la volonté d'adopter un système de management de la qualité.

L'ancrage d'une culture de la qualité prend du temps et nécessite de penser globalement les différentes actions entreprises par le prisme de la qualité. L'aspect systémique nous semble tout à fait indissociable d'une culture de la qualité. Idem, la mesure factuelle et régulière de l'avancement dans les actions de la qualité participe de façon essentielle au développement d'une culture de la qualité. Malheureusement, la notation des critères est rejetée au motif que « ça n'a aucun intérêt ». Il s'agit pourtant de l'outil de mesure qui permet à l'organisme qui l'utilise de savoir s'il s'est amélioré.

Nous pensons qu'une meilleure connaissance de la qualité, de ses outils et des différentes méthodes favorisera un ancrage durable d'une culture de la qualité.

5 Recommandations

Nos recommandations ne forment pas un tout. Elles peuvent être entreprises indépendamment les unes des autres.

5.1 Pistes d'amélioration de la pertinence

5.1.1 Qualité du système de qualité

La démarche qualité est elle-même soumise à une démarche qualité. La norme ISO 9001 prévoit explicitement de documenter le processus de management de la qualité. Nous reprenons cette idée dans le contexte de l'EFQM dans le secteur ONG. Cela permettra de mieux documenter le processus et de mieux l'évaluer.

Nous préconisons donc que l'introduction des démarches qualité dans le secteur soit évaluée régulièrement sur base de faits et de chiffres. Dans cette perspective, les fédérations organisent la collecte des données afin de permettre aux membres – pleinement informés – de se prononcer sur les modifications à apporter au modèle. Les éventuelles corrections nécessaires bénéficieraient d'une planification avant d'être d'une mise en œuvre.

5.1.2 Adaptation aux spécificités

Au regard des améliorations exprimées par les personnes interviewées et par les commentaires des enquêtes en ligne, plusieurs pistes prioritaires se dégagent pour mieux s'adapter aux spécificités des ONG.

1. L'EFQM devrait être plus adapté au rôle sociétal des ONG et notamment à l'importance de la pertinence des objectifs et de leurs résultats tout en conservant la nature générique et non prescriptive du modèle (facteur 2B et résultat 8).
2. L'EFQM devrait être plus adapté à un management participatif ou composé d'experts (facteur 1). Nous entendons par « expert » : des personnes capables d'analyser un problème, de trouver une solution et de la mettre en œuvre. Cela nous semble important, car le secteur ONG développe peu la notion taylorienne « d'exécutant ».
3. L'EFQM devrait être plus adapté à une organisation par programme et projets (facteur 2A, et 5 et résultats clés). Cela pourrait passer par des références plus explicites aux outils ou méthodes familières dans le secteur (cycle de projet, gestion axée résultat, etc.).

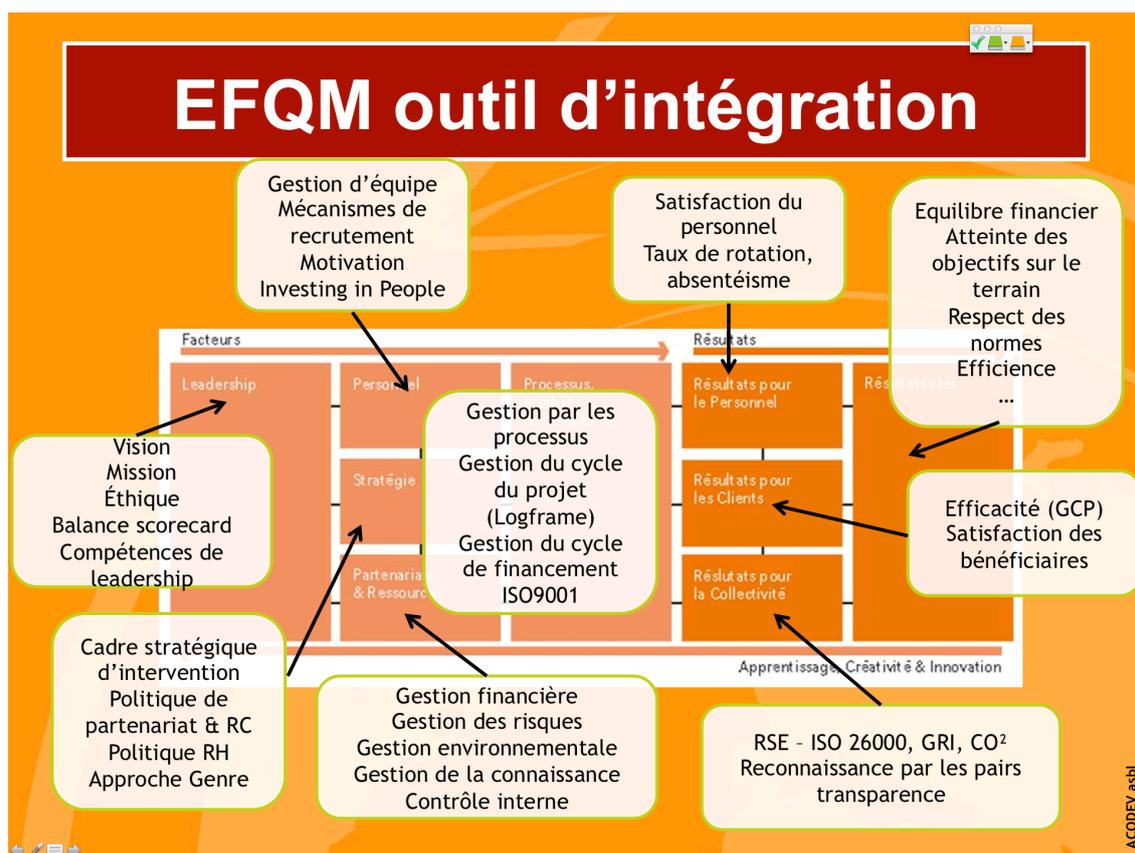
8 cf. 1.2. Distinction entre outil pour la démarche qualité et système de management de la qualité.

5.1.3 Intégration des outils et méthodes

Les ONG sont riches en outils de gestion de projets et de programmes, de définition stratégique. Ces outils participent déjà à la qualité du travail des ONG. Il nous semble important de les valoriser en les articulant au mieux avec une démarche qualité plus large. L'EFQM peut être considéré comme un métamodèle, dès lors, des outils peuvent être utilisés pour améliorer certains facteurs ou résultats.

Il conviendrait de développer l'offre de soutien ou la documentation sur les articulations possibles entre les outils et méthodes habituellement utilisés par les ONG, les outils classiques de la qualité et l'EFQM. L'objectif étant – autre autres – de réaliser des « économies d'échelle » entre les différents outils.

Ci-dessous, la diapositive présente dans le document de présentation « l'EFQM en une heure » d'ACODEV.



5.2 Pistes d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience du dispositif

5.2.1 Documentation à destination des participants

La documentation à laquelle nous avons eu accès nous semble insuffisante, car elle est uniquement destinée à appréhender le modèle EFQM stricto sensu. Or, il nous semble que des informations, contextuelles, conceptuelles et pratiques sur la qualité et ses outils sont nécessaires pour maîtriser une démarche d'amélioration continue de la qualité. Par ailleurs, elle ne semble pas avoir été mise à jour récemment.

Il conviendrait de mettre à jour la documentation et la publier en version « définitive ».

Les documents développés par l'EFQM sont de grande qualité et en grand nombre. Nous pensons principalement à la série « EFQM Excellence One Toolbook ». Il conviendrait de voir

comment soit les diffuser comme tel, soit de s'en inspirer pour créer une documentation diversifiée.

5.2.2 Site internet

Nous préconisons que les informations sur la qualité, le modèle EFQM et les actions de soutien des fédérations devraient se retrouver sur leur site internet et pas uniquement sur l'extranet. Une information immédiatement disponible pour tous les travailleurs du secteur permettrait très certainement d'en augmenter l'accessibilité.

Dans ces informations publiées sur internet, il nous semble également qu'une attention particulière devrait être portée aux motivations qui ont amené les fédérations à promouvoir la qualité et l'EFQM. Dès lors, il conviendrait – afin notamment de répondre aux craintes de certains membres – de faire état de la distance critique que les fédérations ont dans leur démarche.

Cela étant, la publication de ces informations – devenant accessible à tous, y compris les partenaires et les bailleurs – est aussi un acte d'« entérinement » de l'EFQM. Dès lors, s'il est hautement souhaitable d'augmenter l'accessibilité des informations, il conviendrait de ne pas provoquer de mécompréhension. La recommandation n'est donc pas à mettre en œuvre immédiatement ou sans concertation.

5.2.3 Information sur les autres démarches qualité

Afin de répondre au besoin d'information sur les différents types de démarche qualité, les fédérations devraient proposer une information sur les différentes démarches qualité dans le but de pouvoir nourrir les réflexions sur la qualité dans le secteur ONG. Une attention particulière devrait être portée sur les intentions, les avantages et les limites de chaque type de démarches qualité.

Au minimum, cette information devrait être didactisée et présentée sur les sites des fédérations (par exemple sous forme de fiches et de tableaux comparatifs).

5.2.4 Formation à la qualité

Afin de donner des outils de la qualité diversifiés, les fédérations devraient proposer des formations qui préparent à la mise en œuvre d'une démarche d'amélioration continue de la qualité ; qui va donc par delà la prise en main de l'EFQM C2E et son auto-évaluation.

Les formations devraient aborder les concepts fondamentaux de la qualité (roue de Deming, 8 principes ISO, approche systémique, approche processus, etc.) et les outils de la qualité (SWOT, Pareto, Ishikawa, etc.).

Une attention particulière devrait être portée aux outils qui aident à la définition des objectifs et à la délimitation du champ de la démarche qualité (C.A. ou non, partenaires du sud ou non, etc.)

5.2.5 Auto-évaluation externe croisée

Si le partage d'expérience est sollicité, il semble également poser un certain nombre de problèmes, entre autres : coûteux en temps et peu intéressant pour les personnes plus avancées. Nous proposons donc une variante au C2E. L'objectif de ce dispositif est de permettre l'acquisition des connaissances et une expérience pratique dans la mise en œuvre d'un processus C2E.

Ce dispositif se composerait de plusieurs moments et serait supervisé par un « expert » :

1. Les auto-évaluations sont menées par les membres de l'ONG.
2. Un rapport d'auto-évaluation est réalisé sur base du questionnaire et est transmis à une personne ayant déjà participé à une auto-évaluation dans son ONG.
3. Après la prise de connaissance du rapport, une visite d'une demi-journée est organisée et un rapport de visite est établi.
4. Sur cette base, un plan d'action de trois projets est adopté.

5. Régulièrement, les « visiteurs » se réunissent et échangent sur leurs constats.
6. Un rapport transversal est rédigé et alimente la réflexion du secteur.

5.3 Pistes d'amélioration de l'impact et de la durabilité d'EFQM

5.3.1 Parties prenantes

Une démarche qualité – et a fortiori dans le cadre d'une réflexion à l'échelle d'un secteur – devrait veiller à inclure au mieux les différentes parties prenantes. Il serait souhaitable au vu des enjeux sectoriels de porter une attention particulière aux bailleurs de fonds principaux (DGD, Union européenne, etc.) dans un esprit de collaboration et de bénéfices mutuels.

Un dispositif unique pour inclure les bailleurs ne nous semble pas envisageable. Il conviendrait cependant de les inclure formellement dans l'évolution du modèle EFQM en tout ou en partie. Idem, il est important d'inclure les partenaires du sud.

5.3.2 Benchlearning

Les comparaisons directes – *benchmarking* – entre ONG semblent constituer un tabou au sein du secteur. L'esprit de compétition que le terme pourrait renfermer et un usage inapproprié par des tiers nous incitent à le bannir.

Néanmoins, il conviendrait de ne pas perdre les bénéfices que prodigue le benchmarking. Pour cela, nous préconisons que des activités de benchlearning – tel que promu dans le CAF⁹ – soient organisées par petits groupes. C'est-à-dire que la réflexion sur les démarches qualité dans le secteur devrait être enrichie par les expériences dans les autres pays et dans d'autres secteurs d'activité (marchand ou non marchand).

Il conviendrait bien évidemment d'éviter de créer une anxiété inappropriée grâce à une communication adéquate sur les intentions et les balises des démarches de benchlearning.

9 <http://www.publicquality.be/pubqual/joomla/index.php?lang=1>

Annexe 1

5.4 Résultat des enquêtes en ligne

5.4.1 Analyse résultats EFQM early adopters

Nombre d'invitations envoyées : 85

Nombre de réponses : 64

Nombre de réponses complètes : 50

Nombre de réponses incomplètes : 14

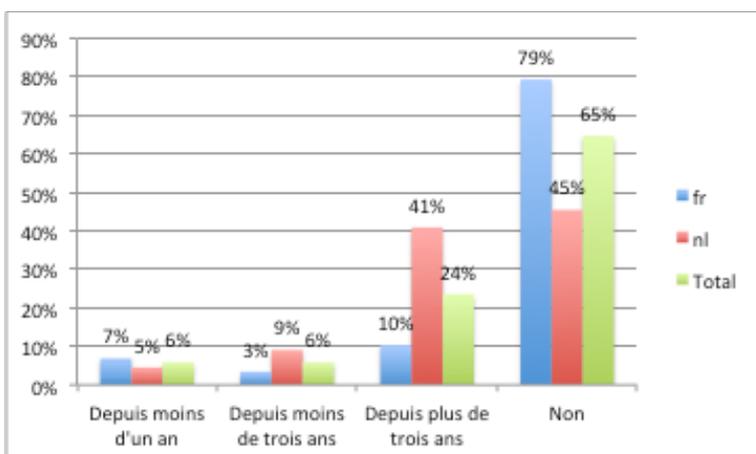
Taux de participation effectif : 59 %

29 Francophones et 21 néerlandophones.

La majorité des répondants ont une fonction de direction dans leur association.

La différence statistiquement significative est fixée à 5 %. Nous envisageons cette valeur comme indicative les commentaires apportent des éléments d'interprétation importants.

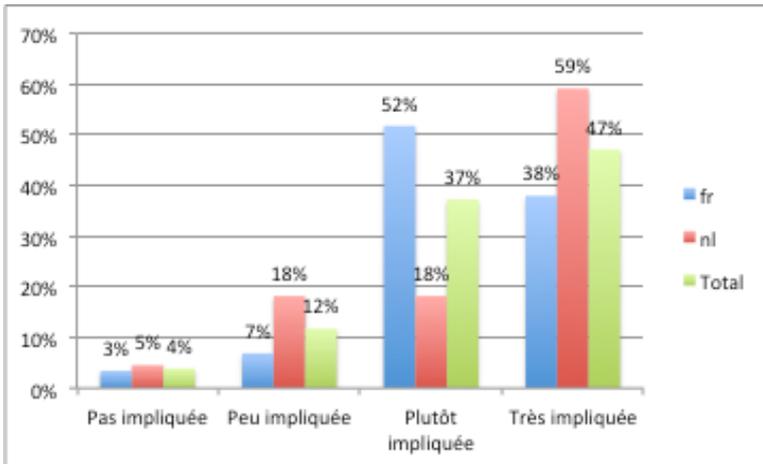
5.4.1.1 Avant l'introduction de l'EFQM au niveau du secteur en 2011 par les fédérations, votre association possédait une démarche qualité explicite.



Les francophones (F.) sont 79 % à répondre non pour seulement 45 % des néerlandophones (N.) sauf pour deux commentaires, les démarches qualité antérieures à l'EFQM sont évoquées comme un ensemble d'actions améliorant la qualité plutôt que comme un système qualité.

Les répondants ayant une démarche qualité antérieure à l'introduction de l'EFQM dans le secteur indiquent avoir une plus grande implication de la direction, du personnel, plus de critères formalisés et une qualité plus déployée dans l'organisation que ceux qui n'en avaient pas.

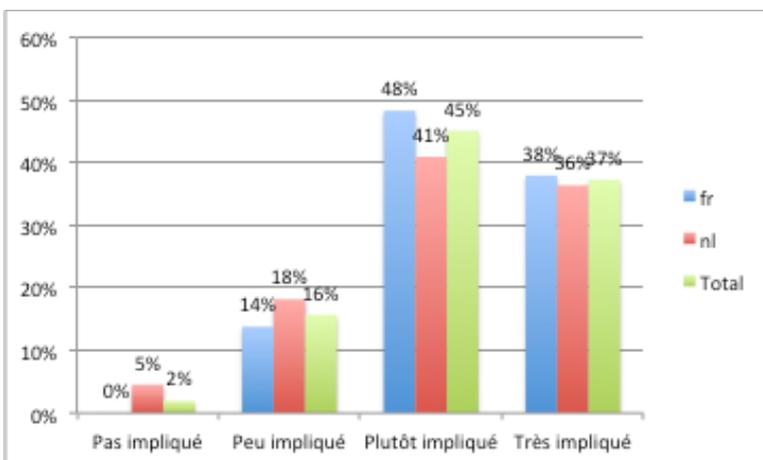
5.4.1.2 *Quel est le degré d'implication des organes de direction (direction/management, conseil d'administration) dans la démarche qualité ?*



Notons le fort biais que représente la qualité des répondants (directeurs pour la plupart).

Plusieurs commentaires dans des organismes différents précisent que si la direction est impliquée le CA ne l'est pas du tout ou à titre purement informatif.

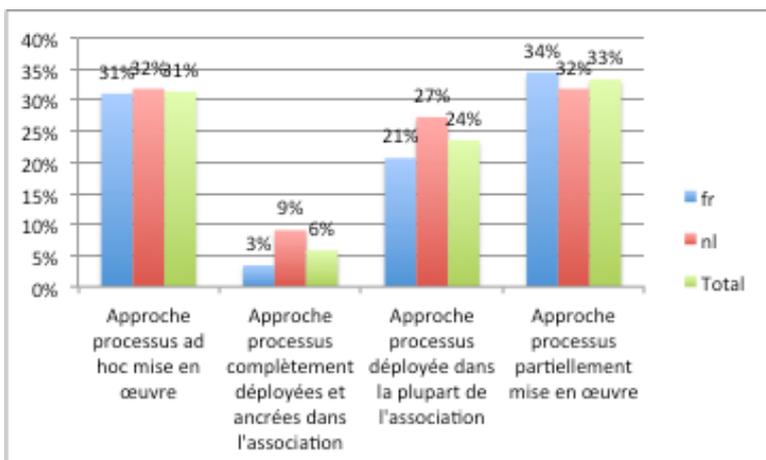
5.4.1.3 *Quel est le degré d'implication du personnel de votre association dans la démarche qualité ?*



Le personnel est massivement impliqué dans la démarche qualité. Notons une implication plus forte chez les F.

Les commentaires évoquent une implication parfois forte, mais ponctuelle (auto-évaluation, suivi d'un projet, etc.). Le renouvellement du personnel est aussi cité comme une difficulté étant apparue.

5.4.1.4 Dans quelle mesure votre association utilise l'approche processus pour décrire ses activités ?



Tous les N déclarent avoir une approche processus. Les commentaires mentionnent le caractère abstrait, voir incompréhensible du processus. Les répondants ne semblent pas du tout à l'aise avec cette notion pourtant essentielle.

5.4.1.5 Pour quels critères avez-vous défini des indicateurs formalisés ?

Général/F/N

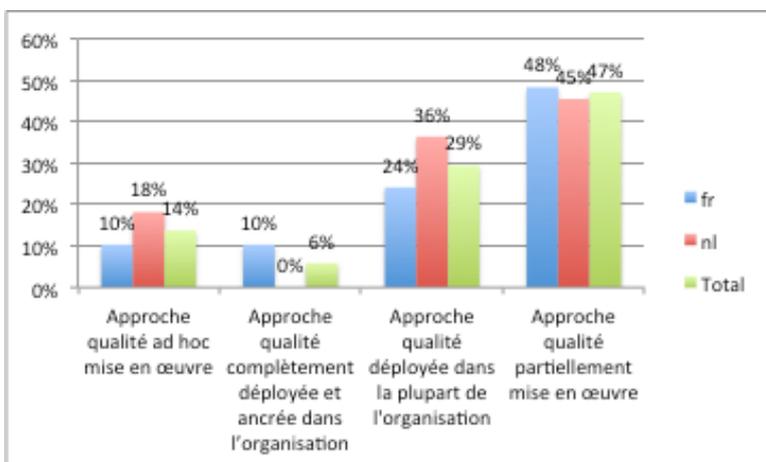
Résultats pour le personnel 59/69/45 Résultats pour les groupes cibles 63/48/82

Résultats pour la collectivité 33/31/36 Résultats clés 69/59/82

Les résultats sont très différents entre F et N.

Les résultats pour la collectivité sont moins nombreux. L'action des ONG est par essence pour la collectivité, il s'agit donc d'un type de résultat difficilement différenciable.

5.4.1.6 Comment qualifiez-vous la structuration actuelle de la démarche qualité de votre association ?



Une des trois associations déclarant avoir une approche complètement déployée et ancrée avait une démarche qualité avant l'EFQM.

5.4.1.7 Classez par ordre d'importance les motifs internes qui ont influencé le choix d'adopter le modèle EFQM dans votre organisation

Elle est adaptée à l'organisation de notre association. 24 % 22 % 35 % 20 %

<i>Elle est compréhensible.</i>	20 %	34 %	31 %	16 %
<i>Elle prend peu de moyens pour sa mise en œuvre.</i>	8 %	25 %	16 %	51 %
<i>Elle favorise la structuration organisationnelle.</i>	49 %	20 %	18 %	14 %

Si clairement la favorisation de la structuration organisationnelle est le motif numéro 1 et le peu de moyens pour sa mise en œuvre bon dernier, les motifs et leur ordre à une grande variabilité. Le fait que l'EFQM soit compréhensible est le motif le plus cité en 2^e et 3^e choix.

5.4.1.8 *Classez par ordre d'importance les motifs externes qui ont influencé le choix d'adopter le modèle EFQM dans votre organisation.*

<i>Elle peut être valorisable auprès des bailleurs</i>	33 %	25 %	24 %	14 %	4 %
<i>Elle est promue par ACODEV et ngo-federatie</i>	33 %	29 %	16 %	12 %	10 %
<i>Elle est un modèle très utilisé dans le non marchand</i>	8 %	8 %	6 %	31 %	47 %
<i>Elle favorise le partage de bonnes pratiques</i>	6 %	16 %	20 %	29 %	29 %
<i>Elle donne une image professionnelle de notre association</i>	20 %	22 %	35 %	14 %	10 %

Une grosse disparité en F et N quant aux motifs externes.

Pour les F, la valorisation auprès des bailleurs est nettement le principal motif. L'autre motif important est la promotion que font les fédérations.

Pour les N, les deux principaux motifs sont la promotion des fédérations puis de très près l'image professionnelle donnée par l'EFQM. Les motifs des N sont plus variés que les F.

L'utilisation dans le non marchand de l'EFQM et le partage de bonnes pratiques sont les deux motifs moins importants pour les F et N.

5.4.1.9 *Classez par ordre d'importance les motifs circonstanciels qui ont influencé le choix d'adopter le modèle EFQM dans votre organisation*

<i>Notre association cherchait (...) de la qualité.</i>	57 %	12 %	22 %	10 %
<i>Le soutien d'ACODEV ou ngo-federatie.</i>	22 %	55 %	20 %	4 %
<i>La possibilité de tester sans contraintes extérieures.</i>	12 %	20 %	47 %	20 %
<i>Répondre à une obligation d'un partenaire ou d'un bailleur.</i>	10 %	14 %	12 %	65 %

Le motif le plus important est l'opportunité que représentait l'EFQM pour des associations qui cherchait une démarche qualité et le moins important la réponse à une obligation d'un partenaire ou d'un bailleur.

On peut cependant noter que 17 % des F ont répondu à une exigence de partenaire ou bailleur comme motif principal et 28 % comme motif le moins important la possibilité de tester sans contrainte.

5.4.1.10 *Classez par ordre d'importance les motifs internes qui motivent votre association à continuer avec la démarche EFQM.*

<i>Elle est adaptée à l'organisation de notre association.</i>	22 %	33 %	24 %	22 %
<i>Elle est compréhensible.</i>	20 %	33 %	29 %	18 %
<i>Elle prend peu de moyens pour sa mise en œuvre.</i>	8 %	20 %	25 %	47 %
<i>Elle favorise la structuration organisationnelle.</i>	51 %	14 %	22 %	14 %

Le motif principal est la structuration organisationnelle et le motif le moins important est le peu de moyens pour la mise en œuvre. Les deux autres motifs sont appréciés de manière similaire.

5.4.1.11 *Classez par ordre d'importance les motifs externes qui motivent votre association à continuer avec la démarche EFQM*

Elle peut être valorisable auprès des bailleurs	39 %	22 %	18 %	14 %	8 %
Elle est promue par ACODEV et ngo-federatie	14 %	37 %	27 %	16 %	6 %
Elle est un modèle très utilisé dans le non marchand	0 %	8 %	6 %	27 %	59 %
Elle favorise le partage de bonnes pratiques	14 %	14 %	18 %	31 %	24 %
Elle donne une image professionnelle de notre association	33 %	20 %	31 %	12 %	4 %

Pour les F, la valorisation est choisie comme motif principal par 52 % des répondants et 31 % pour l'image professionnelle (alors que ce n'était le motif principal que pour 15 % des répondants lors du choix de l'EFQM).

Le soutien qui était le premier motif arrive en 2^e voir en 3^e position tant pour le F que les N.

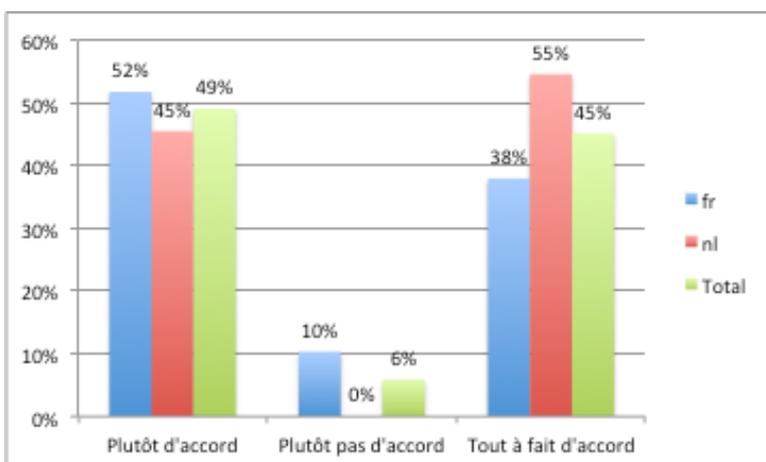
Le partage de bonnes pratiques et surtout l'utilisation dans le non marchand sont les motifs les moins importants.

5.4.1.12 *Classez par ordre d'importance les motifs circonstanciels qui motivent votre association à continuer avec la démarche EFQM*

Notre association cherchait (...) de la qualité.	57 %	22 %	14 %	8 %
Le soutien d'ACODEV ou ngo-federatie.	14 %	49 %	19 %	8 %
La possibilité de l'utiliser sans contraintes extérieures.	12 %	22 %	39 %	27 %
Répondre à une obligation d'un partenaire ou d'un bailleur.	18 %	8 %	18 %	57 %

Si les deux motifs principaux sont assez nets, l'obligation d'un partenaire est citée en premier dans 18 % des cas et uniquement par des francophones (31 % de ceux-ci).

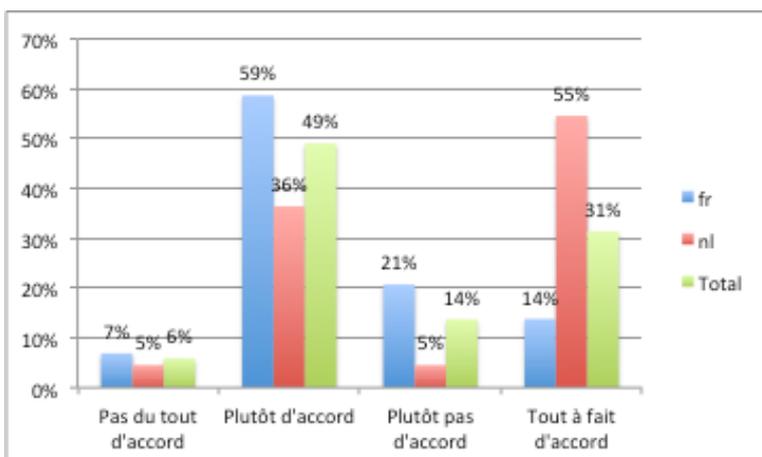
5.4.1.13 *La démarche EFQM participe à une meilleure organisation interne.*



Les F sont plus mitigés, bien qu'encore massivement positifs.

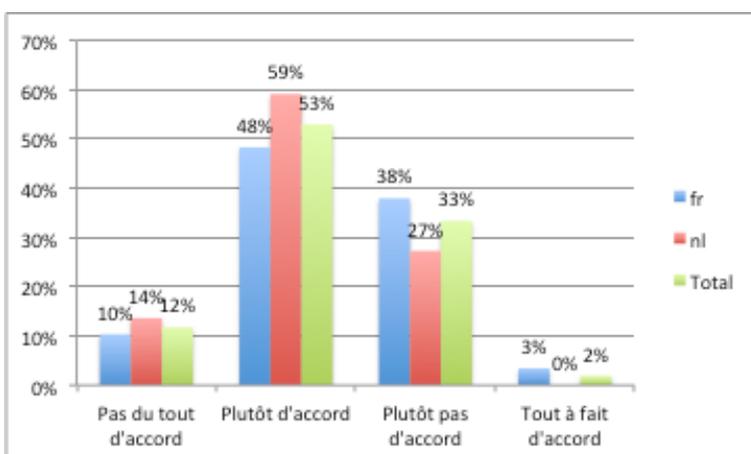
Les commentaires sont variés en insistant sur les mérites spécifiques à la méthode ou au contraire que n'importe quelle méthode peut faire l'affaire du moment qu'on prend le temps de réfléchir.

5.4.1.14 La démarche EFQM participe à mieux définir nos objectifs (meilleure pertinence)



Un commentaire précise qu'il s'agit plutôt d'atteindre que de définir.

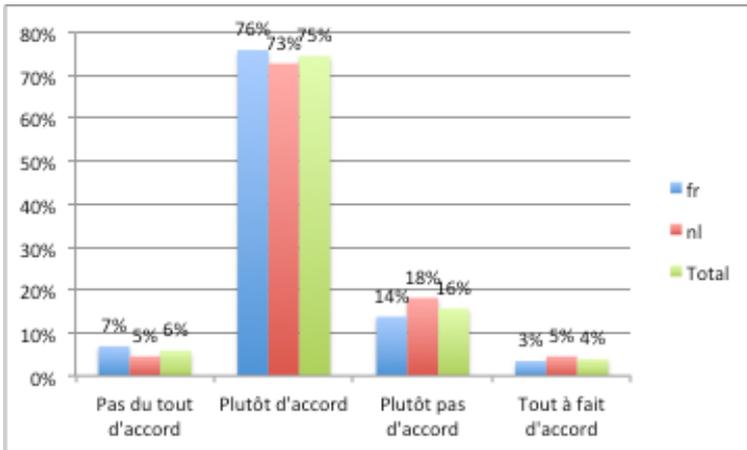
5.4.1.15 La démarche EFQM participe à réduire les coûts (meilleure efficacité)



Il y a une difficulté mentionnée dans les commentaires pour appréhender la réduction de coût pour l'estimer objectivement, parce que la méthode n'est pas assez déployée ou encore parce qu'il ne s'agit pas d'un objectif de mise en place d'une démarche qualité.

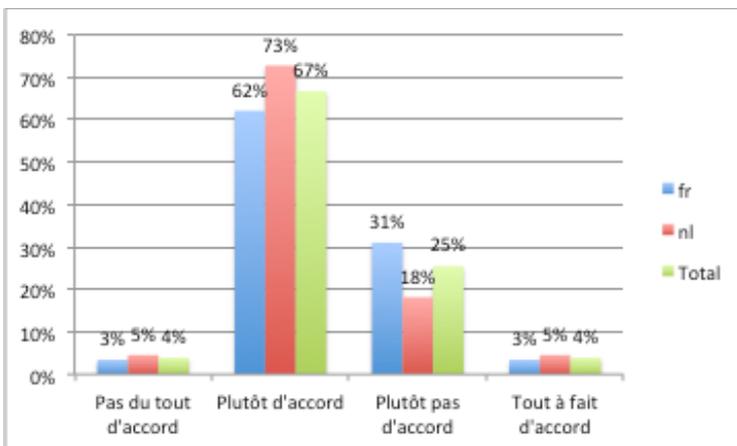
Le coût en temps est notamment cité comme facteur défavorable.

5.4.1.16 *La démarche EFQM participe à de meilleurs résultats auprès de nos groupes cibles (meilleure efficacité)*



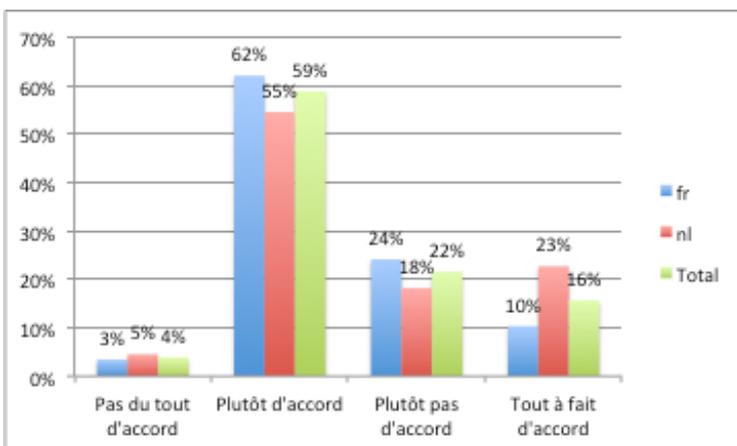
Les N plus d'accord que les F. Le manque de recul et la complexité sont cités pour ne pas avoir un avis tranché ou pour que les fruits des changements induits par l'EFQM portent leurs fruits.

5.4.1.17 *La démarche EFQM participe à améliorer la qualité de nos partenariats.*



Les N plus d'accord que les F. même remarque dans les commentaires que pour la question précédente.

5.4.1.18 *La démarche EFQM a amélioré l'image externe de l'association*



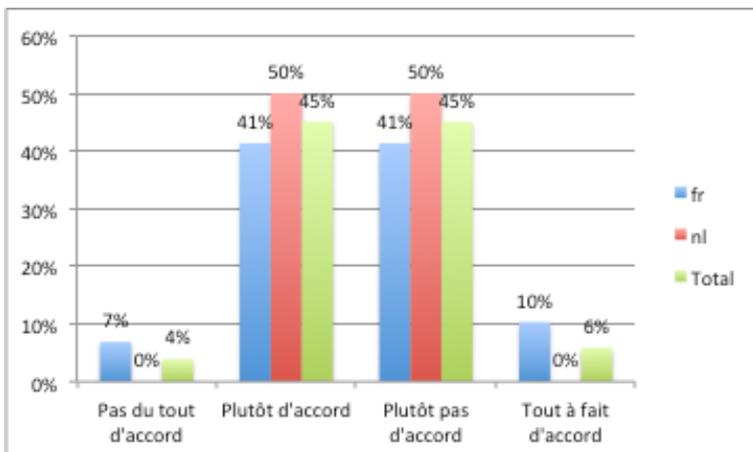
Les N plus d'accord que les F. encore trop tôt pour se prononcer disent les cinq commentaires.

5.4.1.19 Quel autre changement significatif a été introduit grâce à la démarche EFQM ?

Les commentaires pointent presque uniquement des améliorations internes :

- La formalisation des processus ou des objectifs ;
- une meilleure implication et compréhension du personnel dans les enjeux et les débats sur l'organisation ;
- une dynamique d'amélioration continue et facilement relance facile ;
- la possibilité d'établir un plan stratégique tout en y incluant des détails.
- Meilleur dialogue et interaction au sein de l'équipe et transparence.

5.4.1.20 Les fédérations devraient mieux nous former à l'usage du modèle EFQM.

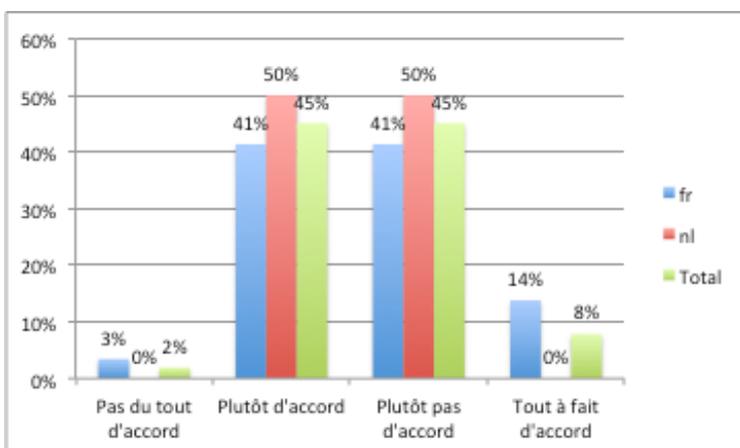


F et N répondent les mêmes proportions, mais plus légèrement tranché coté F.

Les commentaires insistent sur la qualité de ce qui a été proposé par les fédérations (F et N).

Les deux souhaits d'amélioration exprimés concernent le leadership et les autres méthodes.

5.4.1.21 Les fédérations devraient augmenter leur accompagnement dans la mise en œuvre de l'EFQM.

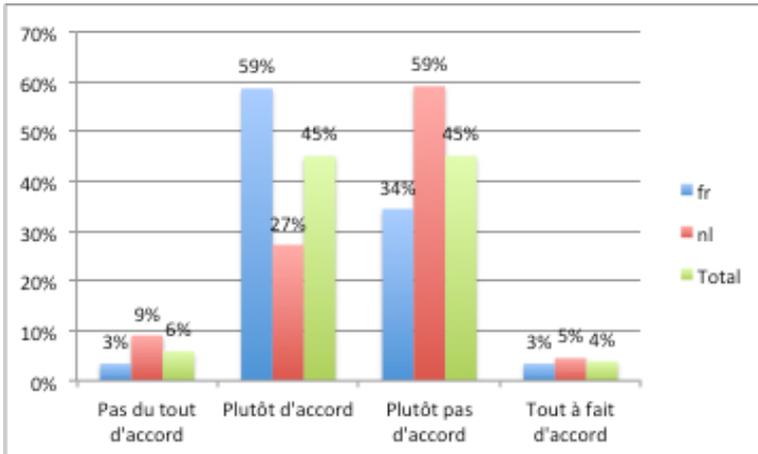


Deux tendances dans les commentaires :

- satisfaction par rapport au travail et donc continuation ou augmentation de celui-ci ;
- et les associations (sous-entendu celles qui le font déjà) doivent continuer par leurs propres moyens.

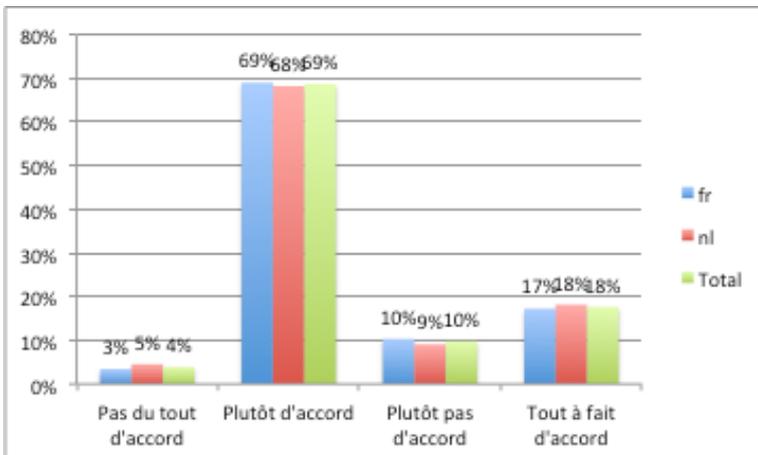
Il y a donc deux compréhensions de la question : soit soutien au secteur, soit soutien à l'association.

5.4.1.22 *Les fédérations devraient fournir plus de documentation.*



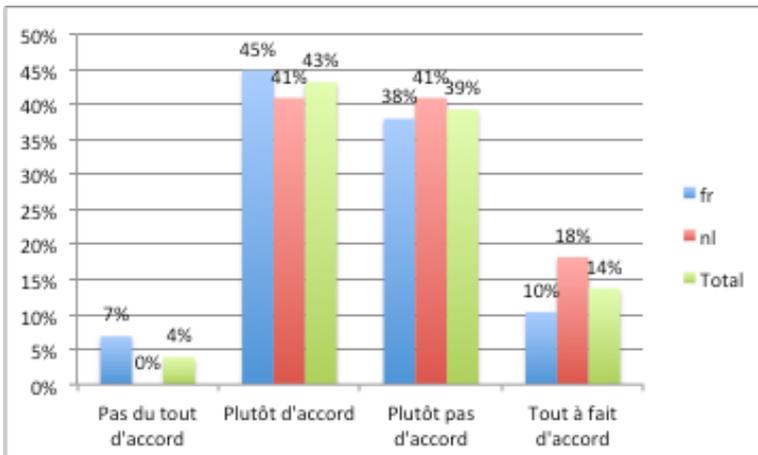
Commentaires positifs sur la situation actuelle et des demandes d'une documentation – qui n'inonde pas – sur les expériences positives, la capitalisation plutôt que sur la méthode en tant que telle.

5.4.1.23 *Les fédérations devraient organiser des groupes de partage de bonnes pratiques.*



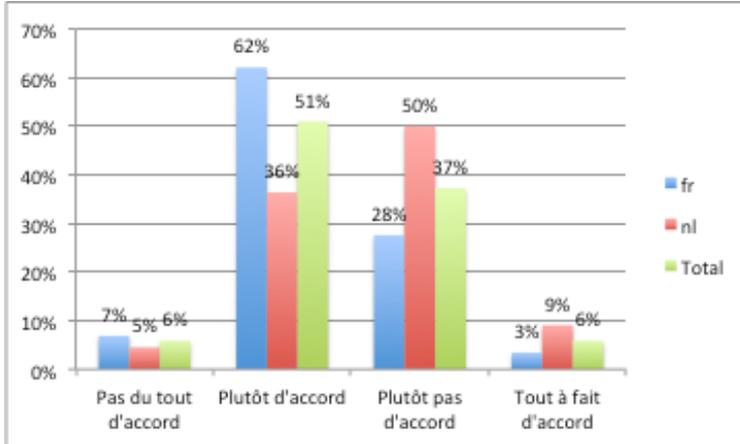
Les répondants sont massivement preneurs, mais pointent la difficulté d'organiser la chose par manque de temps.

5.4.1.24 *Les fédérations devraient mieux valoriser les associations ayant adopté l'EFQM*



Il apparaît dans les commentaires que si la valorisation doit être promue, il s'agit des bénéfices retirés par les associations et non d'une forme de classement ou de discrimination entre celles qui ont choisi l'EFQM et les autres.

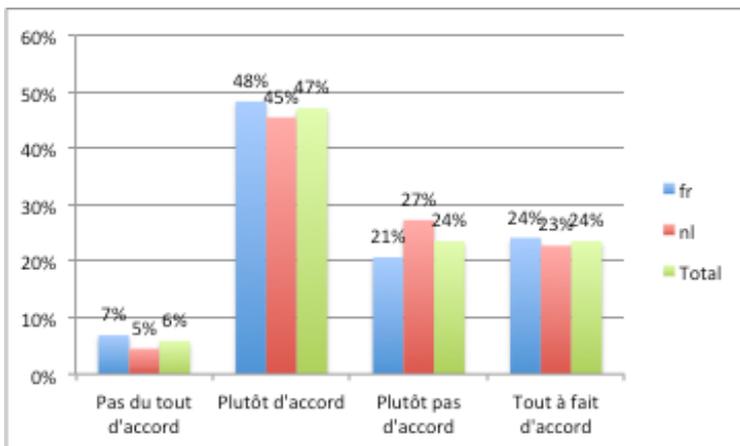
5.4.1.25 *Les fédérations devraient améliorer la démarche EFQM actuelle.*



Plusieurs commentaires pour insister que la méthode a le potentiel pour être correcte ou pour dire qu'elle est correcte en l'état. La demande principale concerne la simplification de l'auto-évaluation, la rendre plus pratique.

La demande de modification est de 45 % pour le N et de 65 % pour les F.

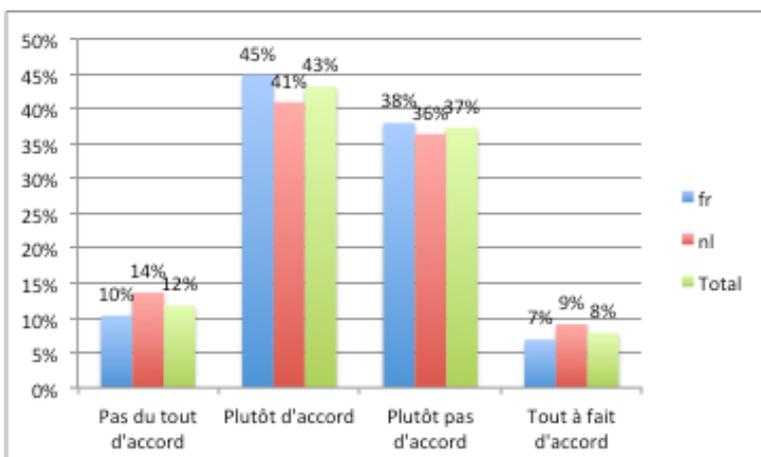
5.4.1.26 *Les fédérations devraient valoriser la démarche EFQM auprès des bailleurs.*



75 % de F favorables contre 65 % des N.

Les commentaires insistent lourdement pour un découplage total entre la valorisation de l'amélioration de la qualité dans les associations et une forme de labellisation (ou imposition d'un modèle pour un financement).

5.4.1.27 *Les fédérations devraient soutenir d'autres modèles de la qualité.*



Les principaux arguments en faveur d'autres modèles sont la possibilité de prendre des éléments venus d'ailleurs ou de prendre un système différent.

Les arguments en défaveurs sont principalement l'expertise acquise (plutôt N), de concentrer le travail des ONG et des fédérations et la charge supplémentaire de travail qu'implique un nouveau modèle.

5.4.1.28 *Quelles autres pistes d'amélioration les fédérations devraient-elles mettre en œuvre ?*

Un meilleur suivi des associations déjà engagées dans l'EFQM, notamment dans leur évaluation périodique.

Une meilleure connaissance des autres systèmes de la qualité, mais aussi des outils plus spécifiques pour répondre à des besoins plus pointus. Une meilleure explication des processus.

La possibilité d'échanger avec d'autres associations sur les bonnes pratiques.

5.4.2 *Analyse résultats EFQM tout public*

Nombre d'invitation envoyée : 592

Nombre de réponses : 269

Nombre de réponses complètes : 192

Nombre de réponses incomplètes : 77

Taux de participation effectif : 32 %

Francophones : 58 % (111)

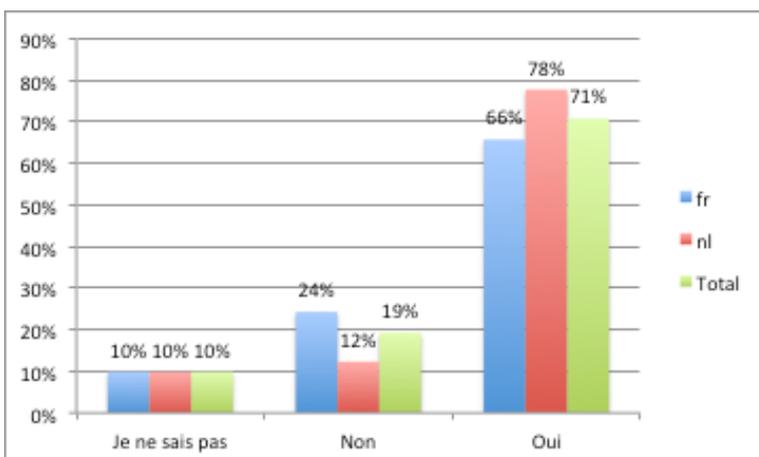
Néerlandophones : 42 % (82)

Nombre d'associations représentées : 74

Répondants issus d'une association ayant adopté l'EFQM : 53 % (F : 45 % ; N : 70 %)

Le profil des répondants est peu varié, il s'agit dans la grande majorité de personnes occupant des postes à responsabilités (directeurs, coordinateurs, responsables de projets).

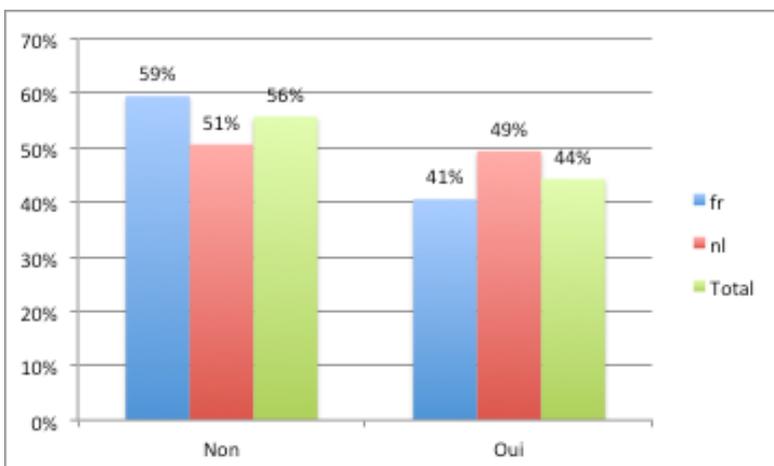
5.4.2.1 Mon association a une démarche qualité



Dans les répondants oui, ils précisent en commentaires l'état précoce ou non complet de leur démarche qualité.

Notons que seulement 10 % des répondants ne savent pas s'il y a une démarche qualité. Cela peut être mis en relation avec des commentaires mentionnant explicitement des actions liées à la qualité effectuée ou à venir. De ces actions énoncées, on peut en déduire qu'il y a une représentation – peut-être – incorrecte ou limitée de ce qu'est une démarche qualité.

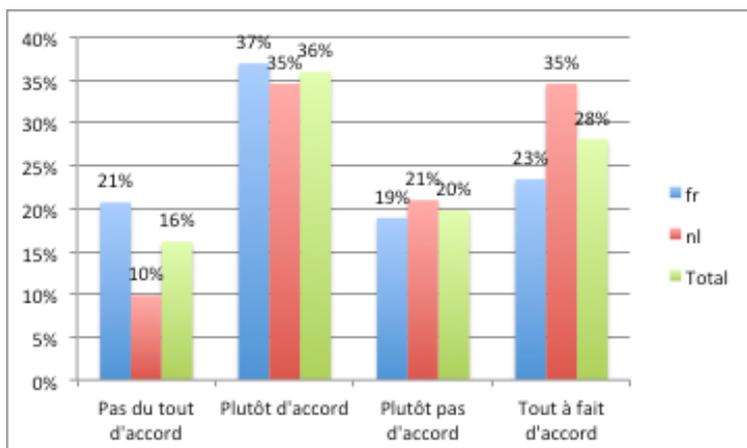
5.4.2.2 J'ai participé au processus d'auto-évaluation EFQM dans mon organisation.



15 % des F et 25 % de N qui n'ont pas adopté dans leur organisation ont participé à une auto-évaluation EFQM. Ce constat est pour le moins paradoxal.

À l'inverse, dans les organisations ayant adopté EFQM 28 % de F et 40 % des N n'ont pas participé à l'auto-évaluation EFQM. Ce dernier chiffre est important quant à l'implication des personnes dans une démarche collective.

5.4.2.3 *Je connais l'offre de soutien des fédérations pour la mise en place de la démarche EFQM.*

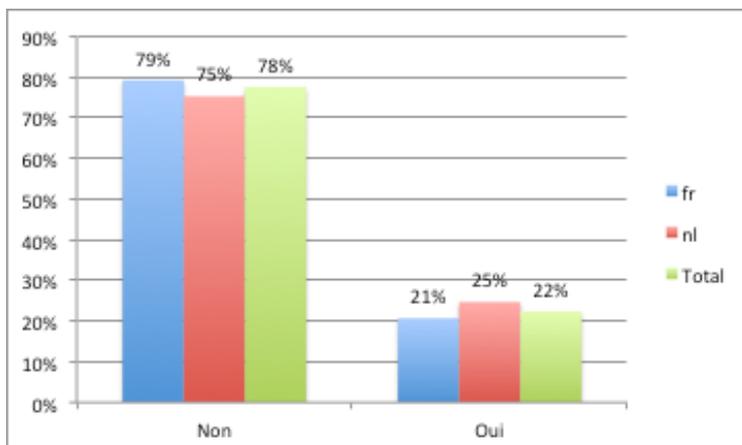


Les commentaires liés à « plutôt d'accord » précisent une connaissance imprécise, ancienne ou seulement l'existence.

Les tout à fait d'accord représentent N : 35 % et F : 23 %.

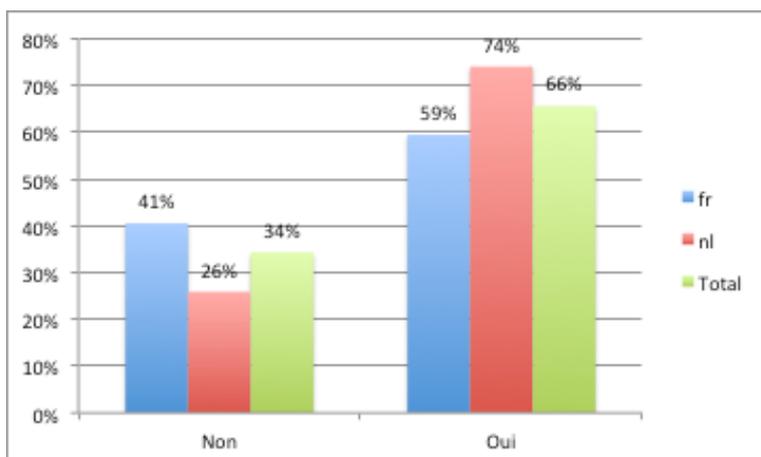
Paradoxalement, les répondants issus d'association n'ayant pas adopté l'EFQM ont déclaré mieux connaître l'offre de soutien des fédérations.

5.4.2.4 *J'ai participé à une séance d'information organisée sur l'EFQM par les fédérations.*



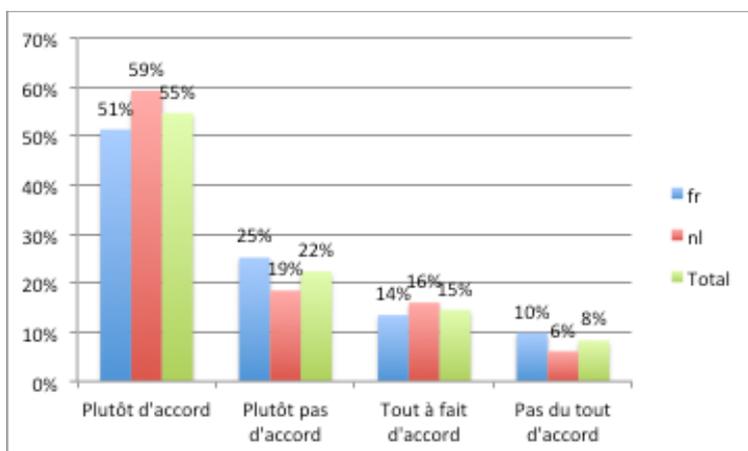
À noter très faibles écarts entre F et N ou entre ceux ayant adopté l'EFQM et les autres. On peut supposer que l'adoption n'est donc pas liée aux séances d'information.

5.4.2.5 *Mon association a organisé une information interne sur la démarche EFQM.*



Si parmi les adopteurs EFQM, il y a une différence entre F (94 %) et N (84 %) la participation à une information est massive ; pour les autres, la différence est plus notable : F 31 % et N 50 % ont reçu une information interne.

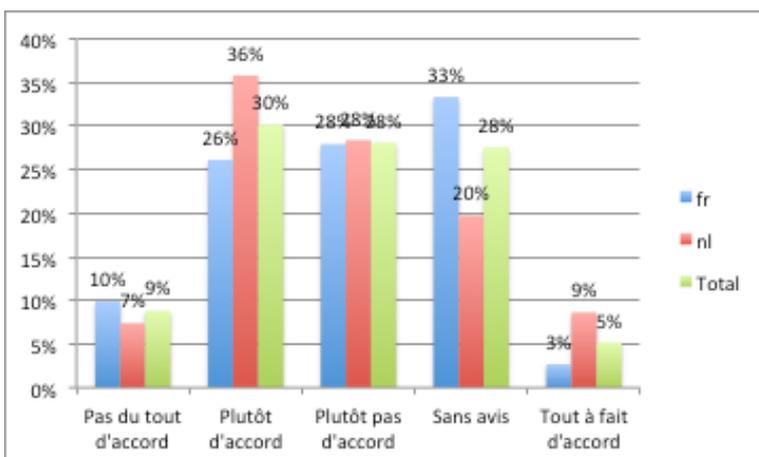
5.4.2.6 *La communication des fédérations autour de la démarche EFQM a été globalement satisfaisante.*



Satisfaisante pour N 75 % et 65 F %

À noter que beaucoup de commentaires vont dans le sens d'une absence de communication directe vers le répondant.

5.4.2.7 *Je crois la démarche EFQM capable de diminuer ma charge de travail.*

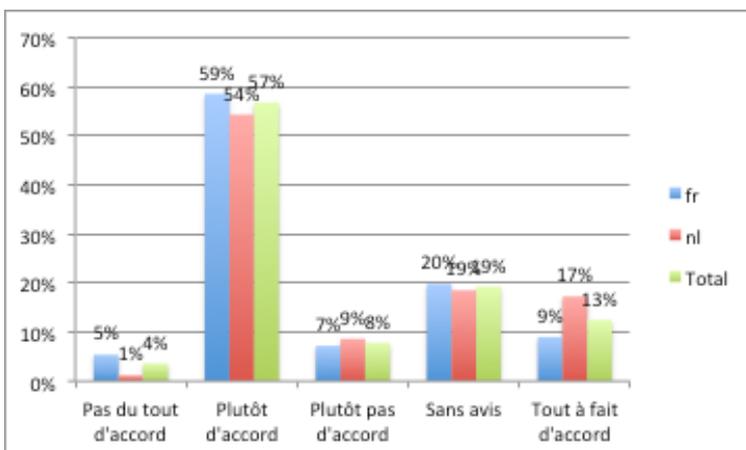


Pour les F, il n'y a aucune différence dans la croyance (d'accord+tout à fait d'accord) que l'EFQM puisse diminuer la charge de travail si ce sont des adapteurs ou pas. Par contre les pas du tout d'accord sont 6 % dans les adapteurs et de 13 % chez les autres.

Pour les N, la croyance est plus forte chez les adopteurs.

La croyance est plus forte pour les personnes ayant participé à une auto-évaluation.

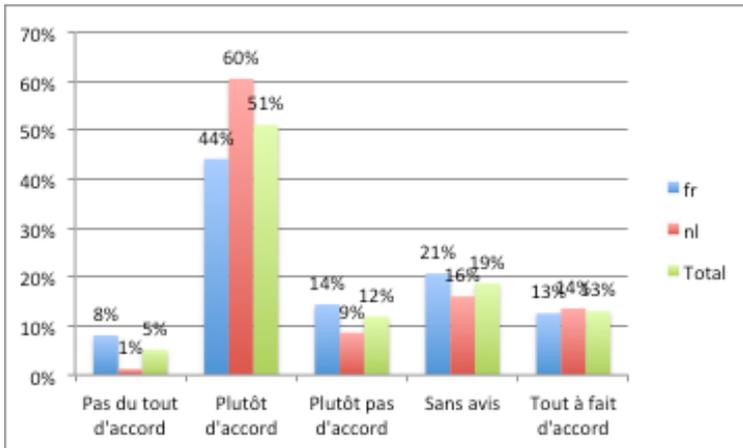
5.4.2.8 *Je crois la démarche EFQM capable de m'aider à réaliser les objectifs de mon association.*



70 % des répondants croient que la démarche EFQM capable de les aider à réaliser les objectifs de leur association. À noter le très faible nombre de personnes pas du tout d'accord avec cette assertion.

La croyance est plus forte pour les personnes ayant participé à une auto-évaluation.

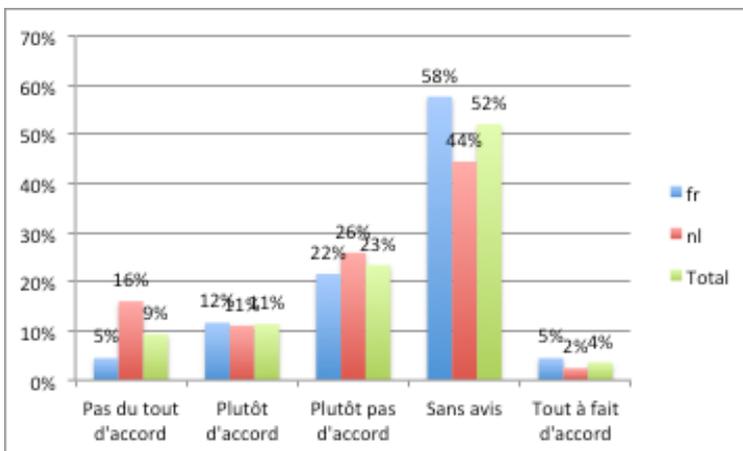
5.4.2.9 *Je crois la démarche EFQM capable d'améliorer la pertinence des objectifs de mon association.*



Idem, le pourcentage de pas du tout d'accord est très faible. Les commentaires sont par contre plus réservés ou nuancés et pointent la pertinence comme une amélioration secondaire.

La croyance est plus forte pour les personnes ayant participé à une auto-évaluation.

5.4.2.10 *Je crois qu'une autre démarche qualité serait préférable*

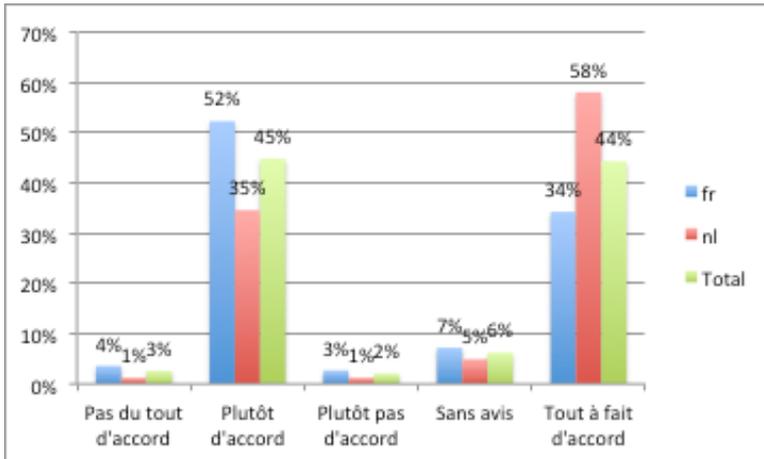


52 % de sans avis est un chiffre important, les très nombreux commentaires indiquent un manque de connaissance des autres démarches qualité. Parmi les réfractaires à une autre démarche, les commentaires soulignent les qualités de l'EFQM et le fait qu'il a été adapté au secteur ONG.

Les N sont moins nombreux à souhaiter une autre démarche qualité. Les répondants des associations n'ayant pas adopté l'EFQM sont plus nombreux (22 %) à croire qu'une autre démarche serait préférable. Par contre, il est notable que l'adoption de l'EFQM ne fasse pas varier le pourcentage de sans avis.

La croyance est plus faible pour les personnes ayant participé à une auto-évaluation.

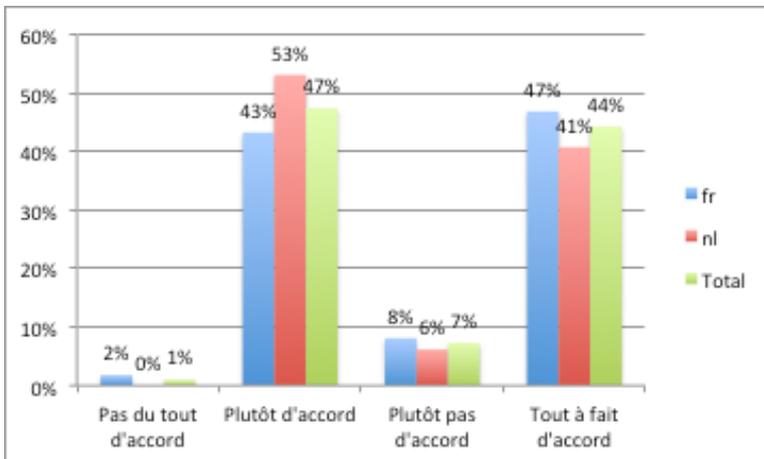
5.4.2.11 *Je crois qu'une démarche qualité améliore l'organisation qui l'adopte.*



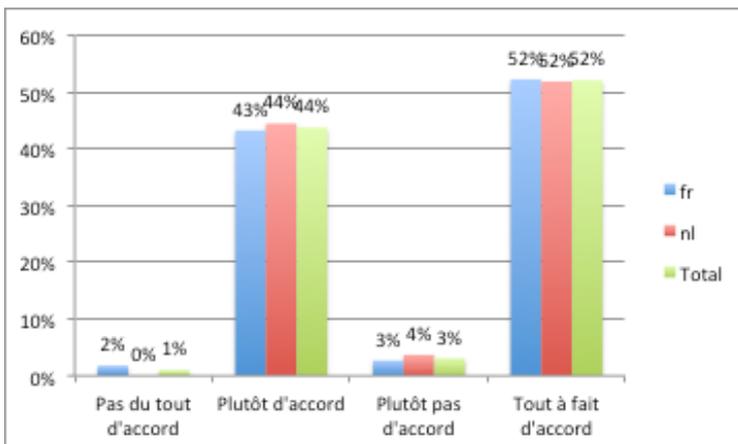
Il y a une conviction forte (89 %) qu'une démarche qualité améliore l'organisation qui l'adopte.

Les commentaires nuancent quant à la taille minimale nécessaire et à la mise en œuvre effective de la démarche.

5.4.2.12 *Je crois que mon organisation s'impliquera activement dans une démarche qualité si : [cette démarche est adaptée au secteur ONG]*

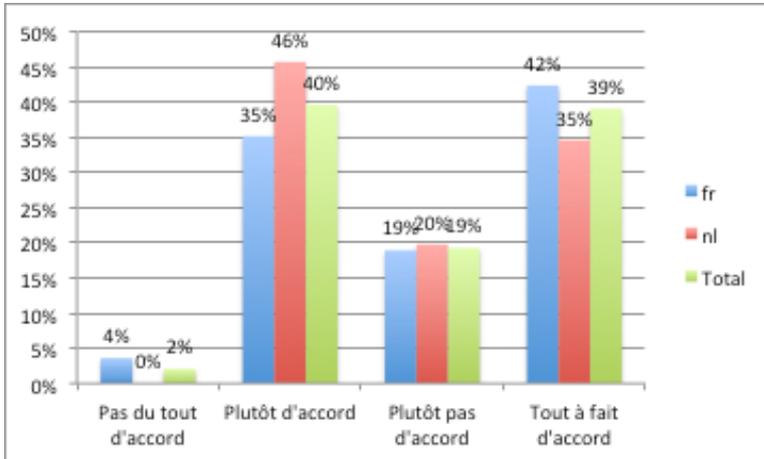


5.4.2.13 *Je crois que mon organisation s'impliquera activement dans une démarche qualité si : [cette démarche est compréhensible]*



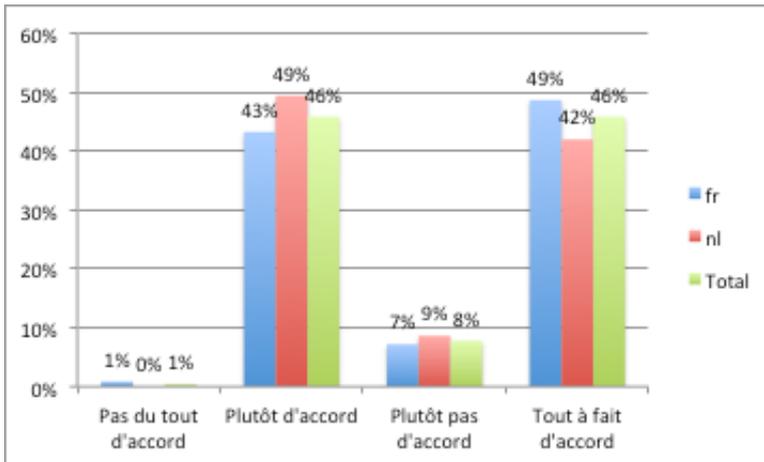
Pour ces deux questions, on note des résultats similaires et, notamment, qu'il y a des personnes qui répondent négativement même lorsqu'il y a un consensus massif en faveur d'une démarche qualité adaptée et compréhensible. Il s'agit en l'occurrence d'une association dont les membres ont systématiquement mis des réponses contre les démarches qualité (plus quelques autres variables).

5.4.2.14 *Je crois que mon organisation s'impliquera activement dans une démarche qualité si : [cette démarche est prend peu de temps à mettre en œuvre]*

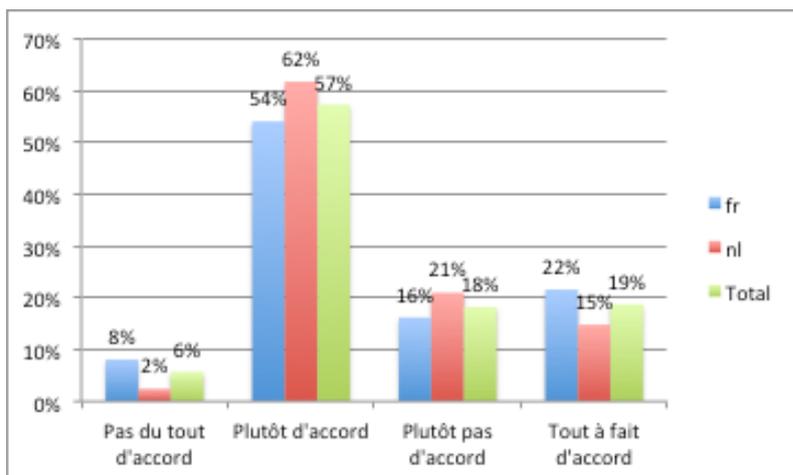


Le temps est un facteur moins déterminant que les deux facteurs précédents. On note que les répondants EFQM sont moins convaincus que les autres.

5.4.2.15 *Je crois que mon organisation s'impliquera activement dans une démarche qualité si : [cette démarche peut être valorisable auprès des bailleurs]*



5.4.2.16 *Je crois que mon organisation s'impliquera activement dans une démarche qualité si : [d'autres ONG ont testé et confirmé la valeur ajoutée de cette démarche]*



Bien que le pourcentage de personnes d'accord reste important, on note que 6 % des répondants ne sont absolument pas sensibles à l'exemple des autres associations.

Pour les cinq dernières questions, les F ont plus choisi que les N des réponses extrêmes.