

Mettre en œuvre une démarche
qualité basée sur le Madac
dans une ONG française
de solidarité internationale



Madac

Modèle d'autodiagnostic
et d'amélioration continue

Adapté du Modèle d'Excellence EFQM 2010

Fondée en 1994, **Coordination SUD** rassemble aujourd'hui plus de 160 ONG (septembre 2015), dont les $\frac{3}{4}$ via six collectifs (Clong-Volontariat, Cnajep, CHD, Crid, Forim, Groupe Initiatives), qui mènent des actions humanitaires d'urgence, d'aide au développement, de protection de l'environnement, de défense des droits humains auprès des populations défavorisées mais aussi des actions d'éducation à la solidarité internationale et de plaidoyer. Coordination SUD assure une double mission d'appui à la professionnalisation des ONG françaises et de représentation de leurs positions auprès des institutions publiques et privées, en France, en Europe et dans le monde.

Créé en 1994, le **F3E** est un réseau associatif dédié à la qualité des actions de solidarité internationale et de coopération décentralisée. Composé d'environ 90 ONG et collectivités territoriales françaises (juin 2015), il rassemble des acteurs qui analysent et partagent leurs pratiques pour renforcer leurs capacités et améliorer l'impact de leurs actions. Le F3E accompagne ses membres dans la réalisation d'études et d'évaluations. Il propose des formations. Les dynamiques d'échanges entre pairs qu'il anime favorisent l'apprentissage collectif et la production de connaissances. Son implication dans des espaces nationaux et internationaux permet de valoriser et d'enrichir ses travaux.

Sommaire

Remerciements	4
Préambule	5
Contexte et origine de la démarche	7
Contexte	8
Qu'est-ce que le modèle EFQM et pourquoi s'en inspirer ?	8
Genèse et éléments de valeur ajoutée du Madac	10
La logique d'ensemble du Madac	13
La représentation schématique du Madac	14
Un modèle pour soutenir une démarche d'autodiagnostic et d'amélioration continue...	14
... permettant l'analyse globale d'une ONG...	15
... et prenant en compte ses parties prenantes	16
Le Madac	17
1. Leadership et gouvernance	18
2. Stratégie et partenariats	21
3. Ressources humaines	25
4. Ressources	28
5. Processus et actions	31
6. Résultats pour les destinataires des actions	34
7. Résultats pour les ressources humaines	36
8. Résultats pour la société et la collectivité	37
9. Résultats pour les soutiens de l'ONG	39
Comment utiliser le modèle ?	41
Recommandations générales	42
La démarche d'autodiagnostic et d'amélioration continue en six étapes	44
Conclusion : l'autodiagnostic comme outil d'amélioration continue	64

Coordination SUD et le F3E remercient les organisations suivantes pour leurs contributions au processus d'élaboration de ce guide :

Les ONG ayant participé aux ateliers d'analyse du Modèle d'Excellence EFQM 2010 :

- Groupe pilote : Aide et Action, Afdi, CCFD-Terre Solidaire, CFSI, Eau Vive, Fert, Fidesco, France Volontaires, Inter Aide, La Chaîne de l'Espoir, Partage, Planet Finance, Secours Catholique-Caritas France.
- Groupe de résonnance : Acting for Life, Asmae, Cefode, CIDR, Essonne-Sahel, Gref, Iram, L'Appel, Samu Social International, Santé Sud, Secours Islamique, Solidarité Laïque.

Les ONG ayant expérimenté le Madac : CIDR, France Volontaires, La Chaîne de l'Espoir, Santé Sud, Solidarité Laïque.

Acodev, pour les échanges autour des démarches qualité initiées par les ONG en Belgique.

La Fondation EFQM, pour la possibilité d'adaptation du Modèle d'Excellence EFQM 2010.

Le comité de pilotage, présidé par Pierre-Jean Roca (CNRS et Sciences Po Bordeaux), associant les présidents de Coordination SUD et du F3E, des représentants des Conseils d'administration, les directeurs et des chargés de mission de chaque collectif, pour le suivi de l'ensemble de la démarche.

Préambule

Les enjeux de qualité recouvrent, pour les ONG françaises de solidarité internationale, des dimensions à la fois techniques et politiques. La qualité d'une organisation et de ses actions renvoie à des valeurs, à des stratégies, mais aussi à des approches de l'apprentissage, de l'innovation et de l'amélioration continue. Afin de valoriser la diversité de notre secteur, il est important de se saisir de ces questions de façon collective et proactive.

C'est pourquoi Coordination SUD et le F3E ont décidé d'unir leurs forces pour animer une réflexion, impliquant leurs membres, sur la mise en œuvre de démarches qualité. L'objectif est d'en faire profiter l'ensemble du secteur et de construire des **réponses opérationnelles**, adaptées, permettant à chacun de progresser.

Le contexte est marqué par l'existence, depuis plusieurs années, d'initiatives individuelles ou collectives des ONG françaises de solidarité internationale pour **améliorer la qualité de leurs actions et de leurs organisations**. Ces initiatives répondent à des préoccupations d'éthique, d'efficacité, de préservation de leur image collective, mais aussi de prise en compte des attentes de leurs principales parties prenantes.

Par ailleurs, les débats internationaux sur l'**efficacité du développement** abordent ces questions, à travers notamment les principes d'Istanbul (2010) et le Partenariat des organisations de la société civile pour l'efficacité du développement (2012).

Dès 2011, Coordination SUD et le F3E ont ainsi initié, à travers un processus participatif, l'élaboration d'un cadre global d'analyse de la qualité pour les ONG françaises de solidarité internationale, basé sur l'adaptation du Modèle d'Excellence EFQM 2010.

Le **Modèle d'autodiagnostic et d'amélioration continue** (Madac) est le fruit de ce travail, qui a associé à différentes étapes 25 ONG membres de Coordination SUD et du F3E. Cet outil d'aide à la réflexion et à l'action est destiné à accompagner les ONG françaises de solidarité internationale dans une démarche d'autodiagnostic et de d'amélioration continue, basée sur l'analyse de leurs pratiques et de leurs résultats. Cette démarche tient compte de leurs dimensions institutionnelles, organisationnelles et opérationnelles, et de l'équilibre entre les attentes de leurs principales parties prenantes.

Face aux défis du secteur, les ONG françaises de solidarité internationale ont tout intérêt à se saisir du Madac et à le faire vivre. Coordination SUD et le F3E veilleront à les accompagner dans son utilisation et dans les échanges d'expériences qui en découleront, pour progresser ensemble dans l'amélioration continue de leurs organisations et de leurs actions.

Philippe Jahshan, président de Coordination SUD
Fabienne Bathily, présidente du F3E



Contexte et origine de la démarche



Contexte

Les ONG de solidarité internationale fournissent d'importants efforts pour **améliorer tant leurs pratiques d'intervention que leur fonctionnement**, en vue de renforcer l'impact de leurs actions.

En France, les collectifs F3E et Coordination SUD sont engagés avec leurs membres dans une réflexion collective sur les démarches et outils permettant d'amplifier ces initiatives autour de la qualité, pour en accroître à la fois la visibilité et les effets.

Par ailleurs, le contexte est marqué par l'existence de réflexions et de démarches autour de la qualité dans d'autres secteurs d'activités, notamment associatifs et dans la sphère de l'action publique.

Suite à l'étude **Démarches qualité et ONG de solidarité internationale**¹ en 2010, pilotée conjointement par les deux collectifs, l'élaboration d'un modèle d'analyse globale intégrant les dimensions institutionnelles, organisationnelles et opérationnelles de la qualité pour les ONG françaises de solidarité internationale est apparue comme un moyen de promouvoir cette logique d'amélioration continue.

Le comité de pilotage Coordination SUD-F3E a approfondi la réflexion sur différentes démarches qualité existantes et échangé avec Acodev² autour de son expérience d'utilisation du Modèle d'Excellence EFQM 2010 avec les ONG en Belgique. Cette analyse et ces échanges ont amené les deux collectifs à s'orienter vers ce modèle comme base de travail pour développer un **outil d'autodiagnostic et d'amélioration continue** adapté au secteur des ONG françaises de solidarité internationale.

Qu'est-ce que le modèle EFQM et pourquoi s'en inspirer ?

La **Fondation EFQM**, European Foundation for Quality Management³, organisation à but non-lucratif, est née à la fin des années 1980. Sa mission est d'inspirer les organisations pour atteindre une excellence

1 Les rapports de cette étude réalisée par Inter-Mondes sont disponibles sur www.coordinationsud.org et www.f3e.asso.fr

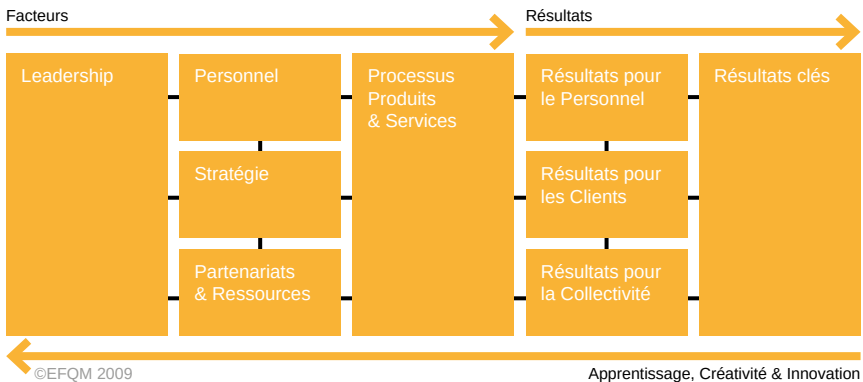
2 Fédération belge d'ONG francophones et germanophones (www.acodev.be), en lien avec NGO-Federatie sur les démarches qualité (fédération belge d'ONG néerlandophones, www.ngo-federatie.be).

3 www.efqm.org

durable, en les encourageant à apprendre, à échanger et à innover en utilisant le Modèle d'Excellence EFQM.

Introduit en 1991 et mis à jour plusieurs fois depuis, celui-ci a pour but de cadrer et d'accompagner les démarches d'amélioration de la performance globale dans tout type d'organisation. Basé sur neuf critères, le Modèle d'Excellence EFQM permet d'analyser les pratiques (facteurs) et les résultats d'une organisation, et de faire le lien entre les deux dimensions dans une logique d'amélioration continue.

La représentation schématique du **Modèle d'Excellence EFQM 2010** est la suivante :



Plusieurs facteurs ont conduit Coordination SUD et le F3E à choisir ce modèle comme **base de travail** :

- ⊕ Adéquation du modèle vis-à-vis des enjeux spécifiques des ONG : possibilité d'analyser différents niveaux d'action et d'enjeux, prise en compte de parties prenantes multiples.
- ⊕ Pertinence vis-à-vis du type de démarche souhaitée :
 - approche non-normative, pas de prescriptions ou de standards mais un outil qui permet un questionnement structuré de l'organisation ;
 - approche globale de la qualité au niveau de l'organisation et de ses actions ;
 - logique d'amélioration continue ;
 - outil intégrateur qui permet la prise en compte de démarches et outils déjà mis en œuvre dans une organisation.

- ⊕ Adaptabilité et reconnaissance du modèle, capacité à favoriser les échanges entre organisations sur la base d'une approche commune.
- ⊕ Retours d'expérience positifs des ONG belges qui utilisent ce modèle depuis 2011.

Cependant il est apparu indispensable pour les deux collectifs d'**adapter ce modèle initial** afin qu'il corresponde au mieux à la réalité du secteur des ONG françaises de solidarité internationale.

Genèse et éléments de valeur ajoutée du Madac

Comment a-t-il été élaboré ?

Fin 2012 et début 2013, vingt-cinq ONG membres de Coordination SUD et du F3E⁴ ont participé à un processus d'**analyse approfondie** du Modèle d'Excellence EFQM 2010, dont l'adaptation constitue le Modèle d'autodiagnostic et d'amélioration continue (Madac) pour les ONG françaises de solidarité internationale. Tout en conservant la logique du Modèle d'Excellence EFQM 2010, certains critères et sous-critères originaux ont été modifiés, des exemples de pratiques et de thèmes de mesure des résultats propres aux ONG ont été identifiés.

Le Madac a été **expérimenté** en 2014 par cinq ONG volontaires. Cette expérimentation a confirmé son intérêt et a permis des ajustements dont il est tenu compte dans ce guide. A terme, celui-ci sera appelé à évoluer en fonction de son utilisation par les ONG et des retours d'expérience qui en découleront.



« La dimension collective animée par Coordination SUD et le F3E est constitutive de la démarche Madac.

Les groupes pilote et de résonance, représentatifs du secteur, ont pu interroger la pertinence du Modèle d'Excellence EFQM 2010, ce qui a alimenté son adaptation aux réalités des ONG. L'expérimentation du modèle par cinq ONG a également donné lieu à des rencontres entre elles pour leur permettre d'échanger sur leur utilisation du modèle, leurs pratiques et les outils mis en œuvre ».

Ismaila Diagne, secrétaire général de France Volontaires

4 La liste des ONG impliquées dans le processus à différents niveaux est présentée dans les remerciements.

Ce qu'il est ?

- ⊕ Un outil générique et **appropriable** qui s'adresse aux ONG françaises dans leur diversité.
- ⊕ Une démarche **participative** d'autodiagnostic, induisant une approche réflexive, adossée sur des « balises » reflétant les réflexions sur l'efficacité des ONG au service des urgences et du développement.
- ⊕ Un cadre de **questionnement** structuré et systématique des différentes facettes d'une ONG (approche à 360°), en lien avec sa stratégie et ses parties prenantes.
- ⊕ Un outil de **management** de l'amélioration continue dans une ONG, permettant d'identifier ses points forts à consolider et ses domaines d'amélioration à prioriser, à concevoir en actions et à suivre comme des projets.



« Le Madac est un outil pratique et simple d'utilisation qui permet à une ONG d'interroger son organisation, ses pratiques et ses actions et d'entrer dans un processus d'amélioration continue, cela en prenant en compte l'ensemble de ses parties prenantes. Il est construit sur la base d'un questionnement ouvert et contextualisé aux ONG, ce qui le rend pertinent ».

Laurent Delcayrou, directeur des opérations du CIDR

Ce qu'il n'est pas !

- ⊕ Un outil de gestion **clé en main** qui dit ce qu'il faut faire ou donne des solutions types.
- ⊕ Un système **normatif** ou prescriptif qui formaterait toutes les organisations selon un modèle unique.
- ⊕ Un **concurrent** d'autres approches de la qualité (ISO, chartes, codes de gouvernance, référentiels techniques...).
- ⊕ Une couche supplémentaire d'**administration**.



« Du fait de sa forte croissance, La Chaîne de l'Espoir a pris conscience de la nécessité de se professionnaliser et de se structurer tout en préservant son esprit associatif et sa créativité. Le modèle Madac nous paraît adapté car l'objectif n'est pas de

se mettre en conformité avec des critères préétablis, et parce qu'il donne une place prépondérante à l'échange et au travail collectif. C'est avant tout un cadre de réflexion ouvert sur sa propre structure, où l'ONG reste libre de prioriser les chantiers qui lui semblent être les plus pertinents ».

Anouchka Finker, directrice administrative et financière de la Chaîne de l'Espoir

À quoi peut-il servir ?

- ⊕ À **structurer** la démarche d'amélioration continue d'une ONG de façon dynamique, progressive et globale, en aidant à construire une stratégie explicite et partagée en la matière.
- ⊕ À inscrire la démarche d'amélioration continue d'une ONG dans la **durée** autour d'objectifs clairs, à travers des actions d'amélioration précises, maîtrisables et suivies.
- ⊕ À faciliter les échanges **dans une ONG** pour renforcer la motivation collective, les dynamiques d'équipe et la transversalité (cadre d'analyse et vocabulaire communs).
- ⊕ À démontrer l'**intérêt** d'une ONG pour l'amélioration continue.
- ⊕ À favoriser les échanges **entre les ONG**, autour de la démarche Madac elle-même ou des thèmes d'amélioration communs qui en découlent.



« L'objectif pour le CIDR était d'obtenir à la fin des ateliers d'autodiagnostic et de priorisation un livrable opérationnel. Le choix a été fait dès le début de la démarche de se concentrer sur des aspects très concrets, faciles à mettre en œuvre. Ce résultat immédiat (Plan d'action qualité) est aujourd'hui utilisé par le bureau régional en termes de pilotage des actions et de management ».

Laurent Delcayrou, directeur des opérations du CIDR



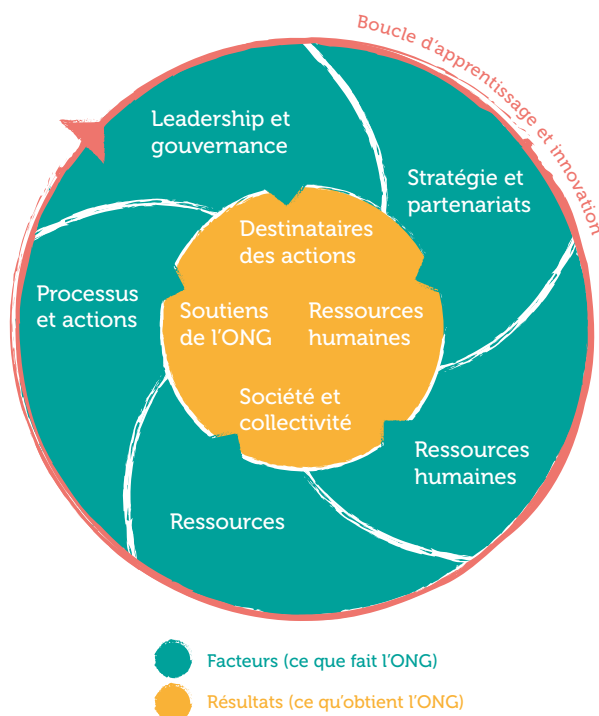
« Santé SUD s'est lancée dans la réactualisation de son projet associatif afin de mieux structurer son action pour les cinq années à venir. Dans le cadre de ce processus, nous avons jugé pertinent d'expérimenter le Madac, afin de consolider nos premiers résultats et pistes d'action avec les résultats obtenus à travers cette démarche ».

Nicole Hanssen, directrice exécutive de Santé Sud

La logique d'ensemble du Madac



La représentation schématique du Madac



Adapté du Modèle d'Excellence EFQM 2010.

Un modèle pour soutenir une démarche d'autodiagnostic et d'amélioration continue...

La notion de **modèle** renvoie à la représentation schématique d'une ONG, vue à travers la structuration d'un ensemble de critères, de sous-critères et d'exemples de pratiques ou de thèmes de mesure des résultats. Le modèle n'est pas la réalité d'une ONG mais il est un outil pour analyser, dans une perspective systémique, sa complexité.

Dans la démarche Madac, il s'agit de mettre en perspective une ONG par rapport au modèle, pour lui permettre d'en tirer ses propres enseignements. Dans cette optique, l'autodiagnostic permet de valoriser les points forts d'une ONG à préserver et développer, et d'identifier les domaines sur lesquels des marges d'amélioration existent. À partir de

l'**autodiagnostic** mené sur la base du modèle, il s'agit pour une ONG de définir des **actions d'amélioration**, dans une logique de priorisation par rapport à sa stratégie, à ses principaux enjeux, à ses marges de manœuvre et aux attentes de ses principales parties prenantes.

Cette analyse est à mener de façon **périodique**, pour enclencher ou alimenter une dynamique d'amélioration continue. On est donc dans une logique de bilan et de projection : où en est-on ? Où veut-on aller ?

...permettant l'analyse globale d'une ONG...

Le modèle est constitué de **neuf critères ou domaines** sur lesquels porte l'autodiagnostic, avec :

Cinq critères de pratiques (les facteurs, ce que fait l'ONG et comment elle le fait)	Quatre critères de résultats (ce qu'obtient l'ONG)
1. Leadership et gouvernance 2. Stratégie et partenariats 3. Ressources humaines 4. Ressources 5. Processus et actions Chaque critère de pratique est décliné en quatre à cinq sous- critères, qui correspondent à des balises par rapport auxquelles une ONG peut se mettre en perspective et s'interroger sur ses propres pratiques. Pour chaque sous-critère, des exemples de pratiques sont proposés, pour illustrer ce à quoi peut ressembler la mise en œuvre concrète du sous-critère dans la pratique d'une ONG.	6. Résultats pour les destinataires des actions 7. Résultats pour les ressources humaines 8. Résultats pour la société et la collectivité 9. Résultats pour les soutiens de l'ONG Chaque critère de résultats prend en compte deux dimensions, pour chaque partie prenante considérée : i) ses perceptions des résultats de l'ONG, et ii) les mesures de résultats que l'ONG réalise en interne*. Il s'agit de se demander quels sont les résultats d'une ONG, en lien avec ses pratiques. Pour chaque critère de résultats et autour de ces deux dimensions, des exemples de thèmes de mesure sont proposés comme des domaines d'analyse possibles des résultats d'une ONG pour chaque catégorie de partie prenante considérée. <i>* Y compris les données issues d'études confiées par l'ONG à des prestataires extérieurs.</i>

Les exemples de pratiques et de thèmes de mesure de résultats possibles pour les ONG sont donnés à titre **indicatif** dans la déclinaison du modèle ci-après. Ils ne sont ni prescriptifs, ni exhaustifs, ni limitatifs.

La boucle **Apprentissage et innovation** représentée dans le schéma ci-avant illustre un des aspects du caractère systémique du modèle, à travers la rétroaction recherchée entre l'analyse des résultats et l'amélioration des pratiques d'une ONG.

Dans cette analyse systémique, les paramètres extérieurs à l'ONG, qui peuvent avoir une incidence sur ses résultats au-delà de ses pratiques, sont à considérer (les contextes d'intervention, les autres intervenants et leurs stratégies...).

... et prenant en compte ses parties prenantes

« Une partie prenante est une personne, un groupe ou une organisation qui a un intérêt direct ou indirect dans l'organisation ou qui lui porte un intérêt dans la mesure où il peut soit avoir un impact sur l'organisation, soit subir son influence⁵ ».

Les parties prenantes ont un rôle central dans le Madac, dans la mesure où elles structurent l'examen des résultats d'une ONG, et où il s'agit pour celle-ci de prendre en compte leurs attentes de façon **équilibrée**.

Pour les ONG, **quatre grandes catégories de parties prenantes** sont identifiées de façon générique : les destinataires des actions, les ressources humaines, la société et la collectivité, les soutiens de l'ONG. La caractérisation de chacune de ces catégories de parties prenantes est présentée dans la déclinaison du modèle ci-après avec les critères de résultats du modèle (critères 6, 7, 8 et 9).



« L'approche globale inhérente au modèle permet d'identifier et de positionner l'ensemble des parties prenantes les unes par rapport aux autres et par rapport à l'ONG. La formalisation de cette vision globale grâce à des outils simples, a été très utile pour notre organisation en termes de compréhension et de valorisation du travail mené par Santé Sud ».

Nicole Hanssen, directrice exécutive de Santé Sud

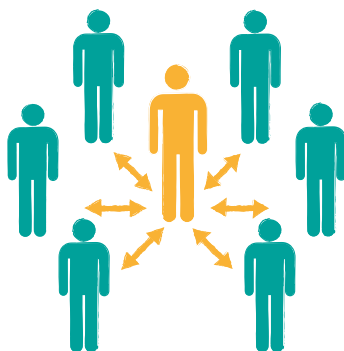


5 Définition issue du Modèle d'Excellence EFQM 2010.

Le Madac



1 - Leadership et gouvernance



Approche de ce critère pour les ONG

Ce **leadership** renvoie à la façon dont une ONG est dirigée et pilotée. La gouvernance s'intéresse aux manières d'exercer et d'articuler les différents niveaux de décision et de responsabilité dans une ONG et à leurs conditions d'exercice, en tenant compte des enjeux et pratiques de participation.

Par **instances dirigeantes**, dans une ONG, on entend les différentes instances, fonctions et personnes qui jouent un rôle dans la direction de l'organisation. Selon les cas, il peut s'agir des instances de gouvernance (Conseil d'administration, Bureau, Assemblée générale...), des organes de direction (Direction, Direction élargie, Comité de direction...), de commissions (fonctionnelles, thématiques, géographiques...). Des personnes ressources extérieures à l'ONG peuvent être associées à ces différents espaces pour alimenter leurs travaux.

Ce critère est étroitement lié au critère **Stratégie et partenariats** : le leadership génère la stratégie d'une ONG, qui est elle-même déterminante pour les autres critères. Ces deux critères relèvent de la direction d'une ONG, dans les deux sens du terme : les instances dirigeantes, et le chemin qu'elles tracent.

1A - Structuration, mission, vision, valeurs, éthique

Les instances dirigeantes sont clairement structurées, définissent et incarnent la mission, la vision, les valeurs et l'éthique de l'ONG.

- ⊕ Définition et actualisation participative de la vision et de la mission de l'ONG dans ses plans stratégiques (projet associatif).
- ⊕ Charte définissant les valeurs et l'éthique de l'ONG définie de façon participative.
- ⊕ Statuts, règlement intérieur définissant le fonctionnement, les rôles et responsabilités des instances dirigeantes.
- ⊕ Fonctionnement et prises de décision des instances dirigeantes en adéquation avec les valeurs et l'éthique de l'ONG.
- ⊕ Mécanismes de délégation et de reporting entre instances...

1B - Pilotage de l'ONG

Les instances dirigeantes orientent, évaluent et pilotent l'efficacité de l'ONG et son amélioration continue.

- ⊕ Construction, utilisation et révision de tableaux de bord financiers et opérationnels concernant l'activité de l'ONG dans son ensemble.
- ⊕ Utilisation d'indicateurs sur les principaux résultats de l'ONG pour alimenter les prises de décision stratégiques.
- ⊕ Questionnement régulier par les instances dirigeantes de l'efficacité de la stratégie de l'ONG.
- ⊕ Interactions fonctionnelles entre les instances dirigeantes, la base sociale et les ressources humaines dans le pilotage stratégique de l'ONG.
- ⊕ Mécanismes de redevabilité des instances dirigeantes auprès des parties prenantes clés de l'ONG sur ses principaux résultats...

1C - Engagement vis-à-vis des parties prenantes externes

Les instances dirigeantes s'impliquent avec efficacité auprès des parties prenantes externes.

- ⊕ Implication des instances dirigeantes dans les missions sociales de l'ONG sur le terrain.

- ⊕ Représentation de l'ONG par les instances dirigeantes à des événements extérieurs et dans des espaces collectifs d'ONG.
- ⊕ Rencontres régulières des instances dirigeantes avec les principaux donateurs et bailleurs de fonds de l'ONG.
- ⊕ Implication des instances dirigeantes dans les relations avec les partenaires stratégiques de l'ONG.
- ⊕ Validation des représentations extérieures de l'ONG par les instances dirigeantes et mécanismes de délégation...

1D - Conduite du changement et adaptation

Les instances dirigeantes font en sorte que l'ONG s'adapte et gère le changement avec efficacité dans le cadre de sa mission, de sa vision et de ses valeurs.

- ⊕ Identification des enjeux et des déterminants internes et externes des différentes voies possibles de changement de l'ONG.
- ⊕ Participation de la base sociale et des ressources humaines dans les changements majeurs de l'ONG.
- ⊕ Réalisation d'études avant d'engager des changements majeurs de l'ONG.
- ⊕ Communication et information auprès des parties prenantes clés sur les changements majeurs de l'ONG.
- ⊕ Implication des instances dirigeantes dans la conduite des changements de l'ONG.
- ⊕ Mise en adéquation des moyens et des objectifs de changement...



2 - Stratégie et partenariats



Approche de ce critère pour les ONG

La **stratégie** renvoie à la façon dont une ONG combine les actions et s'organise pour mettre en œuvre sa mission, en lien avec ses principales parties prenantes internes et externes, et en adéquation avec sa vision et ses valeurs.

Il s'agit ici de la stratégie au niveau d'une ONG dans sa globalité (**stratégie institutionnelle**), et non pas uniquement au niveau de ses actions (stratégies d'intervention). La stratégie à ce niveau implique fortement les instances dirigeantes de l'ONG, en interaction avec sa base sociale et ses ressources humaines, d'où le lien étroit entre ce critère et le critère Leadership et gouvernance.

Pour une ONG, les partenariats renforcés avec des organisations qui partagent les mêmes objectifs (dans les pays dits développés ou en développement, à travers un travail de terrain, de plaidoyer ou de réseau...) peuvent occuper une place importante dans sa stratégie institutionnelle. On peut alors parler de **partenariats stratégiques**, de partenariats clés ou même d'alliances. C'est pourquoi cette dimension est abordée dans ce critère, sous l'angle du lien entre la stratégie globale d'une ONG et sa stratégie de partenariat. Dans le critère Processus et actions, le partenariat est abordé dans ses dimensions opérationnelles liées aux actions.

2A - Analyse des besoins et de l'environnement externe

La stratégie est basée sur l'évolution et l'analyse des besoins et des attentes des parties prenantes et de l'environnement externe.

- ⊕ Analyse participative de l'environnement lié aux secteurs d'activité de l'ONG (enjeux, acteurs, pratiques, besoins...) et de ses évolutions.
- ⊕ Identification et consultation des parties prenantes externes clés de l'ONG dans la réflexion stratégique.
- ⊕ Identification et analyse des opportunités et des menaces externes.
- ⊕ Cartographie, analyse et gestion des risques (externes).
- ⊕ Mécanismes de veille sur l'étude et l'évolution de l'environnement externe de l'ONG en lien avec sa mission.
- ⊕ Implication dans des réseaux pour capter les informations liées à l'évolution de l'environnement externe de l'ONG en lien avec sa mission...

2B - Analyse de l'efficacité et des capacités internes

La stratégie est basée sur l'analyse de l'efficacité et des capacités internes et de leur évolution.

- ⊕ Evaluation de la mise en œuvre des plans stratégiques.
- ⊕ Identification et analyse des forces et des faiblesses de l'ONG.
- ⊕ Cartographie, analyse et gestion des risques (internes).
- ⊕ Etat des lieux des capacités, des apprentissages et des ressources de l'ONG.
- ⊕ Participation de la base sociale et des ressources humaines de l'ONG à la réflexion stratégique...

2C - Déclinaisons opérationnelles de la stratégie

La stratégie et ses déclinaisons opérationnelles sont définies et actualisées.

- ⊕ Prise en compte des consultations et des analyses externes et internes dans la définition de la stratégie.
- ⊕ Planification stratégique tenant compte de la vision et des valeurs de l'ONG.

- ⊕ Mise en place d'un pilotage renforcé des projets stratégiques de l'ONG (implication des instances dirigeantes...).
- ⊕ Déclinaisons de la stratégie de l'ONG dans des stratégies opérationnelles (financière, ressources humaines, d'intervention...) et dans le schéma d'organisation.
- ⊕ Développement de plans d'action et de financement pluriannuels pour la mise en œuvre de la stratégie.
- ⊕ Programmation et revue régulière des activités, des résultats et des budgets (outils de conception, de suivi et de reporting) en déclinaison des plans d'action, permettant leurs ajustements...

2D - Stratégie de partenariat

Les partenariats clés sont développés en accord avec la mission, la vision, les valeurs et la stratégie globale de l'ONG.

- ⊕ Identification et analyse des partenariats clés de l'ONG dans le cadre des processus de planification stratégique.
- ⊕ Adéquation de la stratégie de partenariat de l'ONG avec sa stratégie globale.
- ⊕ Conventionnement, fidélisation et pilotage des partenariats clés de l'ONG.
- ⊕ Identification des champs de compétences des partenaires clés pour compléter ceux de l'ONG dans la mise en œuvre de sa stratégie.
- ⊕ Création d'alliances avec de nouveaux acteurs clés dans une optique d'intérêts mutuellement partagés...

2E - Communication externe en lien avec la stratégie

La communication externe est développée en accord avec la mission, la vision, les valeurs et la stratégie globale de l'ONG.

- ⊕ Adéquation entre la communication externe de l'ONG et sa mission, sa vision, ses valeurs et sa stratégie (publics, supports, messages...).
- ⊕ Pratiques de transparence au niveau de l'ONG (publication des documents essentiels, statuts, règlement intérieur, rapports d'activité, organisation et composition de la gouvernance...).



- ⊕ Disponibilité et accessibilité en interne et vers l'extérieur des informations relatives à la mission, la vision, les valeurs, la stratégie globale de l'ONG et aux plans d'action qui en découlent.
- ⊕ Vérification de la compréhension de la stratégie de l'ONG et de l'adhésion à celle-ci par sa base sociale, ses ressources humaines et ses parties prenantes externes clés.
- ⊕ Rapports d'activité de l'ONG reflétant ses principaux résultats liés à la mise en œuvre de sa mission et de sa stratégie...



3 - Ressources humaines



Approche de ce critère pour les ONG

Ce critère concerne la **politique des ressources humaines** d'une ONG, en lien avec sa stratégie globale, pour un intérêt mutuellement partagé entre les personnes et l'organisation.

Ici, les **ressources humaines** sont l'ensemble des personnes qui font partie d'une ONG et qui contribuent directement à la réalisation de sa mission, de sa stratégie et de ses actions. Les ressources humaines peuvent comprendre toutes les personnes impliquées dans une ONG (salariés au siège, expatriés ou locaux, bénévoles, stagiaires, volontaires...), quel que soit leur statut ou leur type de contrat de travail (CDI, CDD, stage, volontariat...).

3A - Planification des ressources humaines

La gestion des ressources humaines décline efficacement la stratégie de l'ONG.

- ⊕ Prise en compte des ressources humaines par les instances dirigeantes, dans la stratégie de l'ONG et le projet associatif.
- ⊕ Planification des ressources humaines en fonction de la stratégie de l'ONG, dans le respect de sa vision et de ses valeurs et en tenant compte de ses contraintes de financement.
- ⊕ Adaptation du mode d'organisation des ressources humaines aux besoins des actions (terrain, siège, salariés, bénévoles...).

- ⊕ Mécanismes de recrutement des ressources humaines structurés.
- ⊕ Identification de benchmarks externes pour contribuer à améliorer les pratiques de gestion de ressources humaines de l'ONG...

3B - Gestion des compétences

Les compétences sont identifiées et développées.

- ⊕ Fiches de poste prenant en compte les savoir-faire et savoir-être liés aux fonctions (compétences techniques et relationnelles).
- ⊕ Mécanismes d'évaluation individuelle, couplés avec des plans de formation visant à renforcer les compétences des ressources humaines.
- ⊕ Pratiques de soutien entre pairs et de coaching.
- ⊕ Dispositifs d'échanges d'expériences et de capitalisation visant à renforcer les compétences des ressources humaines.
- ⊕ Identification des compétences et des disponibilités des bénévoles.
- ⊕ Prise en compte et valorisation des compétences et de leurs évolutions dans la gestion des ressources humaines...

3C - Implication et prise de responsabilité

L'ONG crée les conditions pour que les ressources humaines s'impliquent et soient responsables.

- ⊕ Définition et partage d'objectifs d'équipe et individuels.
- ⊕ Mécanismes de délégation formalisés en lien avec la prise d'initiative et l'autonomie des ressources humaines dans la gestion des actions.
- ⊕ Participation des ressources humaines aux réunions des instances dirigeantes (Conseils d'administration, Assemblées générales...) en fonction des thèmes abordés.
- ⊕ Communication sur les décisions des instances dirigeantes auprès des ressources humaines.
- ⊕ Mécanismes permettant l'écoute et la prise en compte des propositions stratégiques ou opérationnelles des ressources humaines par les instances dirigeantes...

3D - Communication interne

L'ONG crée les conditions pour que les salariés et les bénévoles communiquent efficacement en interne.

- ⊕ Mécanismes de communication interne par newsletters, intranet...
- ⊕ Réunions d'équipe régulières et diffusion des comptes-rendus dans l'ONG.
- ⊕ Points de rencontre réguliers pour les différents types de ressources humaines de l'ONG et entre eux (salariés et bénévoles notamment).
- ⊕ Temps forts de rassemblement dans l'ONG.
- ⊕ Diffusion en interne des comptes-rendus d'événements externes...

3E - Ecoute, encouragement et valorisation

Les salariés et les bénévoles sont écoutés et sont valorisés.

- ⊕ Mécanismes de représentation du personnel et pratiques de dialogue social dans l'ONG.
- ⊕ Equité dans les traitements des ressources humaines et dans la politique salariale.
- ⊕ Existence et communication interne d'un accord négocié sur la politique de ressources humaines.
- ⊕ Prise en compte de la santé et de la sécurité des ressources humaines (y compris dans les missions sur le terrain) et de leur bien-être au travail.
- ⊕ Politique de mobilité interne en lien avec les compétences et les motivations des ressources humaines.
- ⊕ Evaluation du personnel intégrant la reconnaissance et le retour sur les missions remplies.
- ⊕ Participation des ressources humaines à des événements extérieurs en lien avec leurs compétences et leurs fonctions...



4 - Ressources



Approche de ce critère pour les ONG

Ce critère concerne toutes les **ressources** d'une ONG qui viennent en appui à la réalisation de sa mission, de sa stratégie, de ses processus et de ses actions, en dehors des ressources humaines. Il peut s'agir des ressources financières, des prestataires, des constructions, équipements et technologies, de l'information et des connaissances.

Ce critère aborde également la prise en compte par une ONG de la **préservation des ressources naturelles et de l'environnement** (dans son fonctionnement et au-delà de ses actions portant directement sur cette thématique, quand elles existent).

Pour tenir compte des spécificités des ONG sur la question importante des ressources financières, il est fait une distinction dans ce critère entre la **mobilisation** des ressources financières (en lien avec la stratégie et les besoins d'une ONG) et leur **gestion**.

4A - Mobilisation de ressources financières

Les ressources financières sont recherchées de manière structurée en accord avec la stratégie et les besoins de l'ONG.

- ⊕ Analyse du modèle économique de l'ONG et définition d'une stratégie financière.
- ⊕ Plans de financement pour la mise en œuvre de la stratégie et des actions de l'ONG.

- ⊕ Stratégies de fidélisation des donateurs et bailleurs (suivi des relations, mécanismes de redevabilité, visites des actions...).
- ⊕ Stratégies de *fundraising* et de diversification des ressources financières (identification et veille sur les sources de financement existantes, les financements innovants...).
- ⊕ Stratégies et supports de communication sur les actions de l'ONG adaptés aux attentes des donateurs et bailleurs existants et potentiels.
- ⊕ Réponse aux appels d'offres en adéquation avec les stratégies d'action de l'ONG...

4B - Gestion des ressources financières

Les ressources financières sont gérées de manière maîtrisée.

- ⊕ Processus et outils de planification et de suivi budgétaire (organisation et actions).
- ⊕ Dispositifs de contrôle et d'audit financier (internes, externes...).
- ⊕ Implication des instances dirigeantes dans le pilotage financier de l'ONG.
- ⊕ Reporting et transparence financière vis-à-vis des parties prenantes clés de l'ONG.
- ⊕ Gestion sécurisée des fonds : flux financiers, trésorerie prévisionnelle, transferts, placements...

4C - Gestion des prestataires

Les prestataires sont identifiés et gérés en fonction des besoins de l'ONG.

- ⊕ Mobilisation de prestataires spécialisés selon leur valeur ajoutée pour la stratégie et les actions de l'ONG, ou sur les aspects pour lesquels les compétences n'existent pas dans l'ONG.
- ⊕ Cahiers des charges pour les missions des prestataires de l'ONG.
- ⊕ Modalités de contractualisation avec les prestataires conformes aux valeurs et à l'éthique de l'ONG et tenant compte des intérêts de chacun.
- ⊕ Procédures de sélection des prestataires de l'ONG et suivi de la qualité de leurs missions (pilotage des relations avec les prestataires)...

4D - Responsabilité sociale et environnementale

La gestion de l'ONG et de ses actions intègre les préoccupations de responsabilité sociale et environnementale.

- ⊕ Recherche d'achats responsables et éthiques par l'ONG.
- ⊕ Prise en compte de la durabilité dans la gestion des constructions et équipements de l'ONG (bâtiments, véhicules, matériels...).
- ⊕ Prise en compte de l'environnement dans le fonctionnement de l'ONG (gestion des déplacements, fournitures...).
- ⊕ Prise en compte de la dimension sociale dans la gestion des ressources humaines, dans la sélection et le suivi des prestataires et fournisseurs...

4E - Gestion des informations et des connaissances

Les informations et les connaissances sont gérées de façon structurée pour faciliter l'apprentissage organisationnel et la prise de décision.

- ⊕ Dispositifs de capitalisation et de partage horizontal (entre les ressources humaines, les équipes...) et vertical (avec les instances dirigeantes) des connaissances clés dans l'ONG.
- ⊕ Participation de l'ONG à des réseaux pour partager des réflexions et des retours d'expériences sur ses thématiques et ses méthodes de travail.
- ⊕ Activités de recherche et développement, partenariats académiques par rapport aux thématiques, aux méthodes de travail et aux résultats de l'ONG.
- ⊕ Prise en compte des travaux de capitalisation et d'évaluation dans la réflexion stratégique et pour l'orientation des actions de l'ONG.
- ⊕ Systèmes et outils de gestion documentaire (base de données...).
- ⊕ Veille et développement des TIC (technologies de l'information et de la communication) en lien avec la stratégie et les actions de l'ONG...

5 - Processus et actions



Approche de ce critère pour les ONG

Ce critère aborde les pratiques qui constituent le **cœur de métier** d'une ONG. Il concerne la manière dont une ONG réalise sa mission de façon opérationnelle, en abordant les processus de conception, validation, mise en œuvre, pilotage, évaluation et capitalisation de ses actions (programmes ou projets de développement sur le terrain, d'aide humanitaire, de renforcement des capacités, d'éducation au développement, de plaidoyer, de mise en réseau d'acteurs...).

Ce critère fait le lien entre les domaines de pratiques d'une ONG et ses résultats. On parle ici des **processus** encadrant la réalisation des **actions**, en lien avec les principales missions d'une ONG. Il s'agit pour celle-ci d'identifier et de piloter ses principaux processus opérationnels comme un moyen au service de ses résultats pour les destinataires de ses actions.

Les pratiques des ONG abordées par ce critère traduisent la recherche d'**innovations** (aux plans thématique, géographique, institutionnel, technique...) et d'une **valeur ajoutée pour les destinataires** de leurs actions, en lien avec les autres parties prenantes concernées. Les processus opérationnels développés par les ONG s'inscrivent souvent dans une logique de gestion du cycle de projet, avec une vision à moyen-long terme de leurs finalités en termes de changements recherchés et en tenant compte de la complexité des mécanismes de développement (contextes d'intervention, acteurs...). La valeur ajoutée créée par les ONG se concrétise dans les changements auxquels contribuent leurs actions, pour leurs destinataires en particulier.

Pour une ONG, le cycle de vie des actions peut passer par des **partenariats opérationnels** avec des structures actives sur leurs thématiques et/ou territoires d'intervention. Ce critère aborde donc la notion de partenariats au niveau de la mise en œuvre des actions (tandis que dans le critère Stratégie et partenariats, ceux-ci sont abordés au niveau de la stratégie globale de l'organisation).

5A - Processus encadrant la réalisation des actions

Les processus encadrant la réalisation des actions en lien avec les principales missions de l'ONG sont identifiés, mis en œuvre et améliorés de façon structurée.

- ⊕ Cartographie des principaux types d'activités de l'ONG et des processus opérationnels associés.
- ⊕ Implication des parties prenantes internes et externes concernées dans la conception des principaux processus opérationnels.
- ⊕ Identification des rôles et des responsabilités dans l'ONG pour la mise en œuvre de ses principaux processus opérationnels.
- ⊕ Prise en compte des expérimentations et des retours d'expériences dans l'évolution des principaux processus opérationnels de l'ONG.
- ⊕ Référentiels pour les principaux métiers opérationnels de l'ONG, liés à la réalisation des actions...

5B - Conception des actions

Les actions sont définies et conçues en impliquant leurs destinataires et en tenant compte des retours d'expérience.

- ⊕ Conception des actions sur la base de l'analyse des acteurs, contextes et changements visés.
- ⊕ Identification participative des besoins avec les destinataires des actions et prenant en compte les acteurs et institutions existants.
- ⊕ Prise en compte des actions antérieures sur une thématique ou sur un territoire.
- ⊕ Capitalisation et prise en compte des retours d'expériences pour la conception des actions.
- ⊕ Phases pilotes et bilans renforcés pour certaines actions innovantes et/ou emblématiques...

5C - Mise en œuvre et pilotage des actions

Les actions sont mises en œuvre et pilotées en lien avec les attentes des parties prenantes concernées.

- ⊕ Mise en place d'équipes adaptées pour la réalisation des actions.
- ⊕ Suivi des plannings, des budgets, des activités et des résultats des actions pour des rapports adaptés aux attentes des parties prenantes concernées et utiles au pilotage des actions.
- ⊕ Implication des parties prenantes concernées par les actions dans leur mise en œuvre et leur pilotage.
- ⊕ Mécanismes de pilotage des actions (acteurs, instances, dispositifs, outils...) permettant l'anticipation (proactivité) et des ajustements (réactivité par rapport à la réalité du terrain) dans leur mise en œuvre.
- ⊕ Stratégies de pérennisation locale des services mis en place pour les destinataires des actions...

5D - Evaluation des actions

Les actions sont évaluées dans une optique d'apprentissage et de redevabilité en lien avec les attentes des parties prenantes concernées.

- ⊕ Prise en compte des attentes des parties prenantes concernées par les actions dans leur évaluation.
- ⊕ Implication des parties prenantes concernées dans les différentes étapes de l'évaluation des actions.
- ⊕ Mécanismes de conception, de réalisation et d'utilisation des résultats des évaluations favorisant l'apprentissage organisationnel et la réflexion sur les stratégies opérationnelles.
- ⊕ Mécanismes de rendu et de restitution des évaluations adaptés aux parties prenantes concernées...

5E - Partenariats opérationnels

Les partenariats opérationnels sont structurés dans une logique de réciprocité et d'objectifs partagés.

- ⊕ Ecoute des différents intervenants concernés par l'action sur un territoire et identification des partenaires opérationnels.
- ⊕ Co-conception des actions avec les partenaires opérationnels

autour d'objectifs partagés.

- ⊕ Conventonnement et suivi des engagements des partenaires opérationnels, dans une logique de responsabilisation mutuelle.
- ⊕ Chartes encadrant la réalisation d'actions élaborées avec les partenaires opérationnels.
- ⊕ Bilans réguliers des partenariats opérationnels dans une logique d'équilibre et de réciprocité.
- ⊕ Prise en compte du renforcement des capacités des partenaires opérationnels dans une logique d'autonomisation...



6 - Résultats pour les destinataires des actions



Approche de ce critère pour les ONG

Les **destinataires des actions** sont les organismes, personnes, groupes au profit desquels les actions sont conduites par une ONG. Selon leurs stratégies d'intervention et leurs modalités d'action, les destinataires des actions d'une ONG peuvent être par exemple :

- Ses bénéficiaires finaux (groupes cibles des actions, usagers des services mis en place à travers les actions, publics cibles d'actions d'éducation au développement ou de plaidoyer...).
- Des organisations partenaires dans les pays d'intervention dans la me-

sure où les actions ont une dimension de renforcement de leurs capacités (ONG locales ou nationales, organisations communautaires de base, institutions locales...).

- Des institutions dans la mesure où les actions poursuivent des objectifs d'influence sur les politiques publiques...

Ce critère s'intéresse aux résultats d'une ONG pour les destinataires de ses actions, en prenant en compte deux dimensions :

- La **perception** qu'en ont les destinataires des actions.
 - La **mesure** que l'ONG en fait en interne.
-

Exemples de thèmes de mesure associés

- ⊕ Atteinte des objectifs concernant les destinataires des actions.
- ⊕ Satisfaction des besoins des destinataires des actions.
- ⊕ Reconnaissance de la qualité des actions de l'ONG par leurs destinataires.
- ⊕ Participation des destinataires dans la conception, la mise en œuvre, l'évaluation et la capitalisation des actions.
- ⊕ Adhésion des destinataires aux actions.
- ⊕ Appropriation des actions par leurs destinataires.
- ⊕ Renforcement des capacités et autonomisation des destinataires des actions.
- ⊕ Pérennité des changements produits pour les destinataires des actions...



7 - Résultats pour les ressources humaines



Approche de ce critère pour les ONG

Les **ressources humaines** sont l'ensemble des personnes qui font partie d'une ONG et contribuent directement à la réalisation de sa mission, de sa stratégie et de ses actions. Les ressources humaines peuvent comprendre toutes les personnes impliquées dans une ONG (salariés au siège, expatriés ou locaux, bénévoles, stagiaires, volontaires...), quel que soit leur statut ou leur type de contrat de travail (CDI, CDD, stage, volontariat...).

Ce critère s'intéresse aux résultats d'une ONG pour ses ressources humaines, en prenant en compte deux dimensions :

- La **perception** qu'en ont les ressources humaines.
- La **mesure** que l'ONG en fait en interne.

Exemples de thèmes de mesure associés

- ⊕ Adhésion aux valeurs de l'ONG.
- ⊕ Responsabilité, motivation et autonomie.
- ⊕ Valorisation, reconnaissance et participation.
- ⊕ Entraide et collaboration.
- ⊕ Équité de la politique de ressources humaines.
- ⊕ Attractivité de l'ONG.
- ⊕ Fidélité et turn-over dans l'ONG (voulu / subi).
- ⊕ Formation et évolution des carrières.
- ⊕ Développement des compétences.
- ⊕ Santé et sécurité au travail...

8 - Résultats pour la société et la collectivité



Approche de ce critère pour les ONG

La **société** et la **collectivité** sont les entités externes qui sont influencées indirectement par les actions d'une ONG. A titre d'exemple et selon la nature de leurs actions, les acteurs de la société et de la collectivité pour les ONG peuvent être les institutions (locales, nationales, internationales), la société civile, les relais d'opinion (médias)...

A la différence d'autres types d'organisations, la mission et les actions des ONG sont **naturellement tournées** vers la société et la collectivité. Les résultats recherchés par les ONG pour les destinataires de leurs actions ou les principaux résultats qui intéressent particulièrement leurs soutiens reflètent cela.

Dans la mesure où ils ne sont pas déjà analysés dans les critères Résultats pour les destinataires des actions ou Résultats pour les soutiens de l'ONG, ce critère s'intéresse donc particulièrement aux résultats d'une ONG pour la société et la collectivité qui se situent au-delà de ses actions, aussi bien sur ses territoires d'origine que d'intervention :

- En termes par exemple d'image et de réputation ou de responsabilité sociale et environnementale.
- Ou quand ces résultats vont au-delà des objectifs directs des actions (impacts, externalités ou effets indirects des actions d'une ONG⁶).

⁶ On se situe bien ici dans le champ de la contribution d'une ONG à des changements au niveau de la société et de la collectivité, dans la mesure où ceux-ci dépassent bien souvent la capacité d'action d'une ONG prise isolément (en lien avec la complexité des contextes et la multiplicité des acteurs).

Ce critère prend en compte deux dimensions :

- La **perception** qu'a la société et la collectivité des résultats de l'ONG.
 - La **mesure** que l'ONG fait en interne de ses résultats pour la société et de la collectivité.
-

Exemples de thèmes de mesure associés

- ⊕ Image et réputation de l'ONG.
- ⊕ Empreinte écologique de l'ONG.
- ⊕ Impacts de l'ONG sur l'environnement politique, social et économique au-delà des objectifs directs des actions (influence sur les politiques publiques ou les rapports de genre...).
- ⊕ Contributions de l'ONG aux espaces collectifs du secteur de la solidarité internationale (plateformes, réseaux...).
- ⊕ Perception des impacts des actions au-delà de leurs objectifs directs.
- ⊕ Degré de prise en compte des contextes et des acteurs dans les actions.
- ⊕ Démultiplication d'une action par d'autres acteurs...



9 - Résultats pour les soutiens de l'ONG



Approche de ce critère pour les ONG

Les **soutiens de l'ONG** sont les structures ou personnes qui soutiennent une ONG, en tant qu'organisation ou au niveau de ses actions. A titre d'exemple, les soutiens d'une ONG peuvent être :

- Ses adhérents (Assemblée générale, y compris les membres du Conseil d'administration).
- Ses donateurs privés et publics (individuels ou bailleurs de fonds institutionnels).
- Ses partenaires qui partagent les mêmes objectifs et qui ont une place dans sa stratégie institutionnelle (alliances stratégiques, à travers un travail de terrain, de plaidoyer ou de réseau...).

Ce critère analyse les principaux résultats d'une ONG qui intéressent particulièrement ses soutiens. Ces résultats peuvent être d'ordre financier et non financier et intègrent (en termes de perception par les soutiens et/ou de mesure interne de l'ONG) :

- D'une part les **résultats stratégiques** qui concernent la performance globale de l'ONG pour la réalisation de sa stratégie et de sa mission (qu'elle intègre habituellement dans son rapport d'activités).
 - D'autre part ses **performances organisationnelles** (efficacité interne des principaux processus de l'ONG).
-

Exemples de thèmes de mesure associés

- ⊕ Atteinte des objectifs stratégiques en lien avec la mission de l'organisation.
- ⊕ Principaux résultats d'activités (nombre d'actions, de destinataires...).
- ⊕ Performance budgétaire (respect des budgets...).
- ⊕ Bonne santé financière (ratios).
- ⊕ Capacité de financement de l'organisation et des actions (fidélité et diversification des soutiens financiers / modes de financement...).
- ⊕ Fidélité et implication des adhérents.
- ⊕ Qualité des partenariats stratégiques.
- ⊕ Reconnaissance de l'organisation par ses soutiens...



Comment
utiliser
le modèle ?



Recommandations générales

L'autodiagnostic : une démarche globale plutôt qu'un outil ponctuel

Dans la suite du guide, nous appellerons autodiagnostic le fait de réaliser celui-ci à l'image d'un instantané d'une ONG (bilan qualitatif du chemin parcouru, identification de ses points forts et domaines d'amélioration), le fait de décider des actions à conduire en priorité, ou de les mettre en œuvre dans la durée. Sur le fond, il est important de considérer l'autodiagnostic comme une démarche **globale et continue d'amélioration**, plutôt que comme une simple photographie dont on ne conserverait que les constats sans s'engager dans une démarche de progrès à moyen et long terme.

Les principes de mise en œuvre

Mener un autodiagnostic avec le Madac peut prendre des formes multiples, modulées par exemple selon le degré de participation que vous souhaitez donner à l'exercice, ou bien en fonction de la profondeur d'analyse que vous voulez effectuer. Il existe néanmoins des principes intangibles pour un autodiagnostic efficace.

Un engagement au plus haut niveau de l'ONG

L'autodiagnostic est avant tout une démarche de questionnement volontaire. La décision de lancer ce diagnostic ne peut donc résulter que du **choix délibéré des instances dirigeantes** d'une ONG, même si elles peuvent associer d'autres personnes dans une logique participative et si son pilotage opérationnel peut être assuré en interne par un groupe *ad hoc*.

Réaliser un autodiagnostic exige de se poser des questions fondamentales : nos résultats sont-ils bons ? Notre organisation est-elle adaptée ? Nos pratiques sont-elles efficaces ?

Pour que ces questions amènent les réflexions et les décisions attendues, que la démarche soit crédible et qu'elle débouche sur la mise en œuvre d'actions d'amélioration en favorisant la transversalité dans

l'ONG, l'implication visible de l'équipe dirigeante est une condition nécessaire.



« La démarche Madac doit être intégrée à un processus de réflexion interne et doit être portée collectivement pour ne pas être considérée comme extérieure ou comme doublon par les équipes. Les questions du timing et de la participation en interne sont importantes. Si ces questions sont bien anticipées, la démarche peut créer une bonne dynamique collective au sein de la structure ».

Ismaila Diagne, secrétaire général de France Volontaires

Un ancrage dans la durée

L'autodiagnostic constitue un **engagement dans la durée**, avec des actions d'amélioration dont l'effet attendu se situe à moyen terme. Dans ce contexte, l'engagement des instances dirigeantes consiste à réaliser un autodiagnostic régulier, par exemple sur une périodicité annuelle avec le bilan des actions convenues l'année précédente. À défaut d'une telle constance, les actions décidées risquent de sombrer dans l'oubli ou d'être rattrapées par le quotidien, avec comme conséquence une démarche qui serait perçue comme un épiphénomène dans la vie d'une ONG.

Une démarche articulée avec la stratégie de l'ONG

L'autodiagnostic prend en compte la stratégie d'une ONG⁷ et les attentes de ses parties prenantes. Pour donner du sens à ce bilan et à cette projection, il est donc important d'**articuler clairement l'autodiagnostic avec la stratégie** d'une ONG :

- ➡ En amont de la définition d'une stratégie, il fournira des données d'entrée sous la forme de points forts, points sensibles et plans d'actions.
- ➡ En aval de la définition d'une stratégie, il identifiera des points forts et des points sensibles et produira des plans d'actions permettant un meilleur déploiement de la stratégie dans les activités et l'organisation.

⁷ Qu'elle soit explicite (avec un document qui la définit et qui la communique) ou implicite (avec des dirigeants qui l'incarnent et qui la portent dans les instances et dans les actions).

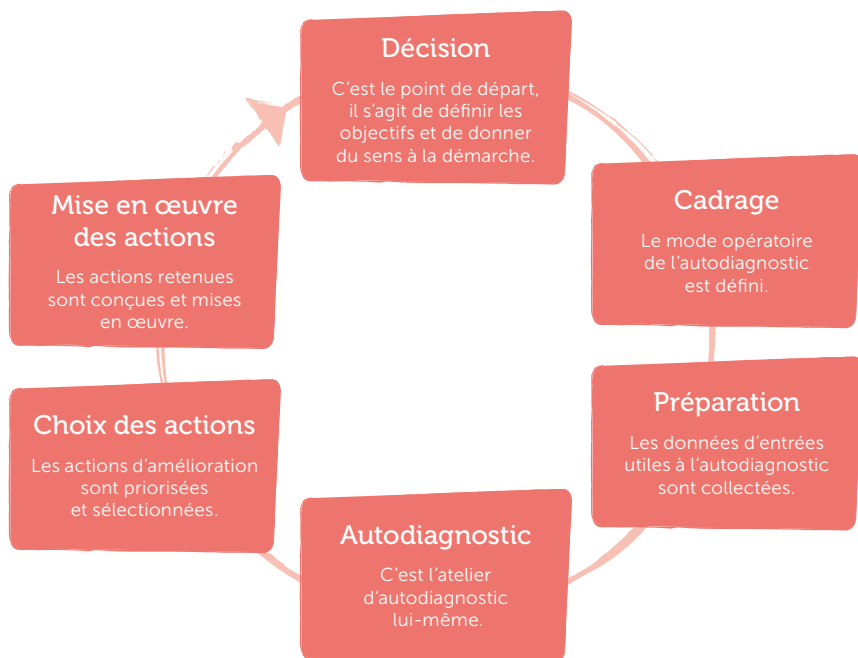


« Alors que Solidarité Laïque s'est lancée dans un processus de révision de sa stratégie pour la période 2016-2020, les résultats issus de l'autodiagnostic Madac ont permis d'enrichir la réflexion stratégique de l'organisation. Suite à l'autodiagnostic, nous avons aujourd'hui une vision à 360° de notre organisation (points forts/points d'amélioration), ce qui contribue à l'élaboration de notre nouvelle stratégie ».

Philippe Jahshan, délégué aux actions de solidarité internationale de Solidarité Laïque



La démarche d'autodiagnostic et d'amélioration continue en six étapes



Même si des variantes sont possibles compte-tenu du caractère non normatif de l'outil, la démarche d'autodiagnostic et d'amélioration continue suppose un **enchaînement en six étapes**, depuis la décision jusqu'à la mise en œuvre des actions d'amélioration.

La prise en compte de ces étapes conduit à se poser les bonnes questions et à effectuer les choix qui sont le plus adaptés à votre contexte.

Etape 1 : la décision

Cette étape a pour but de définir un message clair sur les **objectifs poursuivis** au premier chef par l'autodiagnostic, en priorisant éventuellement ses motivations :

- ⊕ Pourquoi souhaite-t-on réaliser l'autodiagnostic ? Quels en sont les objectifs et les résultats attendus ?
- ⊕ Quel est le périmètre d'application de l'autodiagnostic dans l'ONG ? Qui sont les acteurs que l'on veut impliquer ?
- ⊕ Quel est le lien avec les autres démarches d'amélioration existant éventuellement dans l'ONG ? Quelle est la continuité avec les éventuelles démarches précédentes ?



« Le Madac, de par sa souplesse d'utilisation, peut être utilisé à différents niveaux d'analyse de l'organisation : projet associatif, stratégie pluriannuelle, plan d'actions. Il peut aussi bien être utilisé dans le cadre d'un processus de révision stratégique que dans le cadre d'un processus très concret d'élaboration d'un plan opérationnel d'amélioration continue. Il est donc nécessaire pour chaque organisation se lançant dans cette démarche de bien clarifier les objectifs et les résultats attendus de l'autodiagnostic et d'en délimiter le périmètre ».

Philippe Jahshan, délégué aux actions de solidarité internationale de Solidarité Laïque

L'essentiel à cette étape est de préciser les objectifs et de **donner du sens** à la démarche. Une fois que le cadre est donné, il importe de le communiquer au sein de l'ONG ou a minima à ceux qui vont être concernés par l'autodiagnostic.



Comment communiquer en interne sur l'autodiagnostic ?

La communication tout au long de la démarche d'autodiagnostic doit être adaptée aux modalités de réalisation choisies. Cette communication sera notamment d'autant plus forte que la démarche aura un caractère participatif. **La communication en amont** doit avant tout se focaliser sur les objectifs poursuivis, les modalités de réalisation, l'utilisation qui sera faite des résultats de l'autodiagnostic et l'articulation avec les démarches d'amélioration existantes par ailleurs dans l'ONG s'il y en a. **La communication en aval** doit quant à elle être consacrée aux actions finalement retenues, leur planning prévisionnel, les responsables qui ont été nommés ainsi que les contributeurs éventuels.

Etape 2 : le cadrage

Il s'agit ici d'établir le **mode opératoire** de l'autodiagnostic :

- ⊕ Quelle est l'instance ou la personne référente pour la démarche d'autodiagnostic ? Quel est le budget associé si nécessaire ? Prévoit-on d'avoir recours à un facilitateur externe pour l'animation des ateliers d'autodiagnostic et de priorisation des actions d'amélioration ?
- ⊕ Quel est le déroulement prévu pour l'autodiagnostic ? Quelles sont les validations éventuelles ? Quel est le calendrier ?
- ⊕ Qui participe ? Quels sont les livrables ? Quelles sont les données d'entrée ? Quelles méthodes sont utilisées ? Quelle est la durée de chaque phase ?



Qui anime les ateliers d'autodiagnostic et de priorisation ?

Les ateliers d'autodiagnostics et de priorisation nécessitent la désignation d'une personne ou d'un binôme afin de le mener à bien. Ces facilitateurs peuvent être **externes** ou bien **faire partie de l'ONG**, avec des avantages et inconvénients pour chaque situation. Les animateurs externes auront plus de recul et éven-

tuellement d'expertise pour faciliter les ateliers, alors que les animateurs internes auront une meilleure connaissance de la stratégie, des enjeux et du contexte de l'ONG, et pourront suivre la démarche dans la durée.

Il est possible également de former un binôme de facilitateurs externe / interne, auquel cas vous bénéficiez à la fois de la connaissance du contexte et de la prise de recul nécessaire dans la facilitation de l'exercice.

Le **facilitateur** doit être familiarisé avec le modèle et la démarche Madac, et avec les techniques d'animation de groupes.

Un facilitateur interne peut être un salarié, un bénévole ou une personne ressource de l'ONG. Dans tous les cas, il est utile qu'il soit reconnu en interne dans ce rôle, qu'il ait une vision globale du fonctionnement et des actions de l'ONG, et qu'il soit dans une position de recul par rapport aux enjeux institutionnels, organisationnels et opérationnels internes de l'ONG. Les personnes occupant une fonction transversale dans l'ONG (autour de la qualité, de la gestion des connaissances...), quand elles existent, sont bien placées pour jouer ce rôle.

Si un facilitateur externe est mobilisé, alors il peut être utile de l'impliquer à cette étape afin de bénéficier de ses propres méthodes et à minima de l'impregner des principes de déroulement choisis.



« La force de cet outil est d'être appropriable. La démarche a donc été portée en interne au sein du CIDR. Nous y voyons deux intérêts : d'une part la personne animant l'autodiagnostic a une meilleure connaissance de l'organisation et de son contexte, ce qui permet de gagner en efficacité et en rapidité. D'autre part dans le cadre de cette démarche globale où les ateliers d'autodiagnostic et de priorisation des actions d'amélioration ne sont qu'une étape, l'appropriation en interne responsabilise l'ONG ».

Laurent Delcayrou, directeur des opérations du CIDR

Le **périmètre** de l'exercice doit également être défini, en précisant que le champ d'observation est limité aux domaines sur lesquels l'ONG qui réalise l'autodiagnostic a le pouvoir d'agir. Si par exemple certaines activités sont déléguées à des acteurs externes à l'ONG ou à d'autres départements dans l'ONG, alors c'est le contenu de cette délégation et les marges de manœuvre associées qui seront analysés.



Qui participe aux ateliers ?

Le **choix des participants** à l'atelier d'autodiagnostic est déterminant. Le principe est de réunir des personnes décisionnaires dans l'ONG, et ayant une connaissance des domaines abordés par le Madac.

Plusieurs configurations de participation sont possibles, selon le fonctionnement de l'ONG, les objectifs de l'autodiagnostic, et la faisabilité des différentes options :

- L'atelier d'autodiagnostic est réalisé avec l'équipe dirigeante de l'ONG (par exemple le Comité de direction...).
- Un tel groupe est élargi à des personnes ressources internes à l'ONG (salariés ou de bénévoles), dans une logique d'échantillonnage, pour renforcer la dimension participative de l'exercice.
- Toutes les ressources humaines disponibles de l'ONG sont associées à l'atelier d'autodiagnostic (dans ce cas, le facilitateur devra assurer une animation permettant une expression de groupe efficace).

Il est important d'associer a minima **l'équipe dirigeante** à l'atelier d'autodiagnostic, pour sa vision d'ensemble et sa capacité décisionnelle. Dans tous les cas, les personnes participant à l'atelier d'autodiagnostic ne sont pas forcément les mêmes que celles qui réalisent le choix des actions d'amélioration. Il est en effet prudent de réserver cette dernière étape aux instances dirigeantes de l'ONG, à moins de mettre au point un processus de validation spécifique.

Un groupe d'une **dizaine de personnes** pour participer aux ateliers d'autodiagnostic et de priorisation des actions d'amélioration est bien équilibré. Il est toutefois possible d'aller au-delà pour l'atelier d'autodiagnostic, moyennant une animation adaptée.

À ce stade, il est utile de **mettre en perspective** les étapes d'autodiagnostic et de choix des actions avec leur mise en œuvre, en anticipant sur le portage de l'ensemble d'un cycle d'autodiagnostic et d'amélioration continue au sein de l'ONG. Le calendrier final doit être clairement établi pour le court terme (l'autodiagnostic lui-même) et le moyen terme (le suivi des actions d'amélioration qui seront retenues).

À l'issue des étapes de décision et de cadrage, le **déroulement précis** de l'autodiagnostic est arrêté.



« La Chaîne de l'Espoir a décidé pour la réalisation des ateliers d'autodiagnostic et de choix des actions de mobiliser un panel représentatif de l'organisation : des membres de la gouvernance de l'association, le Comité de direction ainsi que des personnes ressources au sein du personnel et des bénévoles. Rendre cet exercice collectif permet d'avoir des débats contradictoires enrichissants. Il s'agissait aussi de décroisonner la réflexion ».
Anouchka Finker, directrice administrative et financière de la Chaîne de l'Espoir

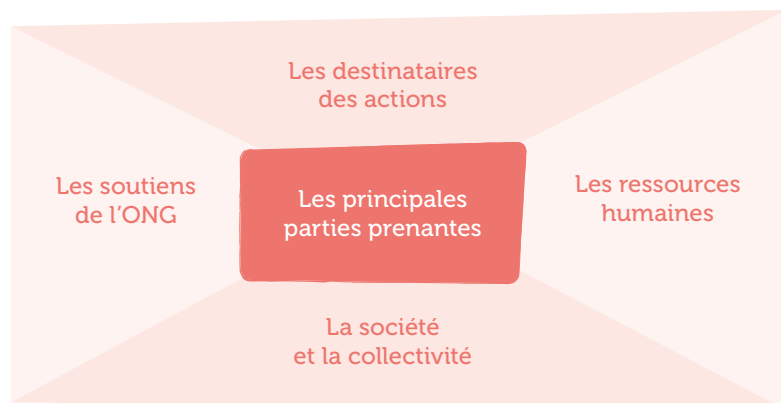
Sur la base des éléments de réflexion ci-avant, l'identification et la formalisation des éléments suivants constituent les **termes de référence** d'un cycle d'autodiagnostic.

Thème	Illustrations
Objectifs de l'autodiagnostic	• Effectuer un bilan participatif des points forts de l'ONG et identifier ses domaines d'améliorations • Lancer une démarche d'amélioration continue • Identifier et mutualiser des bonnes pratiques de management • Renforcer la cohésion de l'équipe...
Résultats attendus et livrables	• Liste des points forts et des domaines d'améliorations de l'ONG à 360°...
Exploitation des résultats	• Sélection des domaines d'amélioration prioritaires • Construction d'un plan d'actions d'amélioration • Définition d'objectifs d'amélioration...

Thème	Illustrations
Quel est le périmètre concerné ?	Définition du périmètre concerné par l'autodiagnostic : toute l'ONG, une direction, certains services...
Qui participe à l'autodiagnostic ?	- Le Comité de direction - Le Comité de direction élargi - Toutes les ressources humaines de l'ONG...
Qui anime les ateliers d'autodiagnostic ?	- Un facilitateur interne - Un facilitateur externe - Un binôme de facilitateurs interne / externe
Qui décide des actions qui seront finalement retenues ?	- Le Comité de direction - Le Comité de direction élargi...
Qui seront a priori les pilotes des actions retenues ?	- Des membres du Comité de direction - Des chefs de projets transverses - Des groupes de travail...
Quelle communication sur l'autodiagnostic ?	- Communication en amont sur les objectifs poursuivis, les modalités de réalisation, l'utilisation qui sera faite des résultats - Communication en aval du plan d'actions d'amélioration...

Etape 3 : la préparation des données

L'identification des parties prenantes



En préparation de l'atelier d'autodiagnostic, les **principales parties prenantes** de l'ONG seront identifiées, c'est à dire les acteurs externes et internes avec lesquels l'ONG a des interactions fortes : soit parce que la partie prenante est fortement impactée par les décisions et les actions de l'ONG, soit parce que cette partie prenante a une influence forte sur l'ONG.

Il ne s'agit pas ici d'être exhaustif, mais simplement d'identifier dans chaque cadran de la grille ci-après les familles d'acteurs majeures à prendre en compte durant l'atelier d'autodiagnostic. Ce travail d'identification des parties prenantes sera réalisé idéalement avant l'atelier d'autodiagnostic, avec éventuellement une validation globale par les participants au démarrage de celui-ci.

Il revient à chaque ONG de réaliser **sa propre cartographie** afin d'identifier les acteurs qui constituent ses parties prenantes au sein de chaque grande catégorie, en fonction de ses spécificités (sa mission, sa stratégie, sa base sociale, ses modes de financement, ses partenariats...).

Certains acteurs peuvent se retrouver dans plusieurs catégories de parties prenantes selon la position qu'ils occupent par rapport à l'ONG dans différentes situations. Par exemple, pour une plateforme ou un collectif d'ONG, ses organisations membres peuvent être à la fois des destinataires de ses actions (dans la mesure où celles-ci génèrent des résultats pour elles) et des soutiens pour cette plateforme (dans la mesure où elles y adhèrent, et sont à ce titre intéressées par ses principaux résultats au-delà de ce qu'elle leur apporte directement en tant que destinataires de ses actions).

La collecte des résultats

L'étape de préparation des données consiste également à collecter les résultats de l'ONG pour chaque catégorie de partie prenante en vue de l'atelier d'autodiagnostic, à partir des données existantes (tableaux de bord, indicateurs de suivi, rapports d'évaluation, résultats de focus groups...). Cette étape peut prendre des **formes variables** selon le degré de disponibilité de ces données :

- ⊕ Si l'ONG dispose de ces données dans les quatre domaines de résultats (pour ses quatre grandes catégories de parties prenantes), alors l'étape de préparation consiste à les collecter afin que le groupe d'autodiagnostic puisse en disposer.
- ⊕ Si l'ONG ne dispose pas de ces données, alors les participants au-

ront à statuer de manière empirique sur les résultats tels qu'ils les perçoivent au moment de l'atelier d'autodiagnostic. Dans ce cas, la question posée en atelier n'est plus « Le niveau de satisfaction des destinataires des actions est-il élevé ? », mais « Comment situez-vous le degré de satisfaction des destinataires des actions ? ».



Comment statuer sur les résultats ?

L'appréciation des résultats d'une ONG vis à vis de ses quatre catégories de parties prenantes constitue une phase indispensable de l'autodiagnostic. L'application à la lettre de la démarche consisterait à porter une appréciation sur les résultats atteints à partir des données existantes.

Néanmoins, soit les ONG ne disposent pas toujours de données concernant leurs résultats pour toutes leurs catégories de parties prenantes, soit ces données ne sont pas suffisamment agrégées au niveau de l'ONG de façon globale. Dans ce cas, il s'agira donc pour les participants à l'atelier d'autodiagnostic de statuer sur leur **perception des résultats pour la partie prenante considérée**. Cette approche des résultats, qui relève d'un examen rapide plutôt que d'une analyse approfondie, prend en compte la subjectivité des participants.

Etape 4 : l'animation de l'atelier d'autodiagnostic

Le lancement

Effectuer l'autodiagnostic consiste à porter une appréciation sur le fonctionnement de l'ensemble d'une ONG. L'exercice n'est donc ni naturel, ni facile. C'est pourquoi il convient d'en **expliquer les objectifs**, les principes et le déroulement au groupe qui le réalise.

Les **règles de comportement**, fondées sur les « trois P », méritent également d'être explicitées :

- ⊕ **Protection** : on se base sur un cadre d'analyse commun (le Madac), pas de jugement sur les personnes, pas de jugement sur les idées émises. Chaque parole est respectée, bienveillance de principe, écoute de la parole de l'autre, confidentialité sur les échanges.
- ⊕ **Permission** : on peut ne pas être d'accord, on peut ne pas savoir, on

peut amener des « preuves », on peut demander des « preuves », chacun a le droit de s'exprimer.

⊕ **Parité** : un individu = une voix, pas de hiérarchie dans ce qui est dit.

Avant de démarrer l'examen des différents critères, il est souhaitable que le facilitateur présente le Madac dans son ensemble (les neuf critères et les grandes lignes de leur contenu) pour donner aux participants une vision complète des aspects qui seront abordés.

L'examen de chaque sous-critère

Pour chaque sous-critère, les participants à l'autodiagnostic vont attribuer une notation qui traduira leur appréciation sur la manière dont l'ONG répond ou non au sous-critère considéré. Les **matrices d'appréciation** constituent le support commun pour structurer cette réflexion. Une copie peut en être distribuée aux participants. Dans tous les cas, le facilitateur en présente la logique avant de démarrer l'examen de chaque sous-critère.

Si le mode d'utilisation exact des matrices dépend des formules pédagogiques choisies, dans la plupart des cas chaque participant propose sa notation et une discussion s'engage entre les avis divergents. Il s'agit d'identifier les points forts (« Qu'est-ce qui motive la note haute ? ») et les domaines d'amélioration (« Pourquoi attribues-tu une note aussi médiocre ? »).

L'appréciation des pratiques

La matrice d'appréciation des pratiques a pour objet d'apprécier le **niveau de maturité** atteint par l'ONG pour chaque sous-critère de pratiques.

Matrice d'appréciation des pratiques	
1	Les pratiques sont intuitives, elles reposent sur des individus, des affinités et des initiatives.
2	Les pratiques sont mises en œuvre au coup par coup ou par îlots, elles reposent sur certaines personnes qui détiennent les connaissances et les compétences.
3	Les pratiques sont définies et harmonisées, elles reposent sur des responsabilités et des règles établies, chacun agit conformément à ce qui est établi.
4	Les pratiques sont structurées et intégrées dans les activités quotidiennes, leur efficacité est démontrée et améliorée de manière continue, chacun s'est approprié les approches et en partage les finalités et modalités.
5	Les pratiques sont améliorées en continu et font référence, elles contribuent de manière évidente et durable aux résultats, chacun porte les approches de manière créative et est engagé pour innover et anticiper.

L'appréciation des résultats

La matrice d'appréciation des résultats a pour objet d'apprécier le **niveau de performances** atteint par l'ONG dans chaque domaine de résultats.

Matrice d'appréciation des résultats	
1	Les résultats ne sont pas probants.
2	Quelques résultats sont satisfaisants, mais la plupart d'entre eux ne sont pas positifs.
3	Le statut est mitigé, avec autant de résultats positifs que de réserves de progrès.
4	La plupart des résultats sont positifs, avec encore quelques réserves de progrès significatifs.
5	Tous les résultats sont positifs et démontrent l'efficacité des pratiques et le succès de la stratégie.

Le déroulement de cette séquence

Chaque sous-critère est examiné par le groupe, avec l'animation du facilitateur. Peu à peu, un rite s'installe et permet de gagner en efficacité :

- ⊕ **Lecture du sous-critère** : le facilitateur lit à voix haute le sous-critère et vérifie la compréhension des participants. Les questions éventuelles sont clarifiées afin que tous les membres du groupe aient la même compréhension du sous-critère, voire les mêmes interprétations si cela est utile.
- ⊕ **Analyse** : pour le sous-critère considéré, le facilitateur invite les participants à identifier les pratiques correspondantes s'il s'agit d'un critère de Pratiques ou bien les résultats correspondants s'il s'agit d'un critère de Résultats. Les exemples de pratiques et de thèmes de mesure fournis dans le Madac peuvent être montrés par le facilitateur si besoin en séance, à titre d'exemple seulement et avec la réserve de ne pas brider la spontanéité et la créativité des participants.
- ⊕ **Appréciation qualitative** : pour les pratiques ou les résultats dont il est question, quels sont les points forts de l'ONG ? Quels sont ses domaines d'amélioration possibles ? Pourrait-on faire autrement ?
- ⊕ **Notation** : compte tenu des points forts et des domaines d'amélioration, quel est le degré de maturité (pratiques) ou de performance (résultats) atteint pour ce sous-critère, sur la base des matrices d'appréciation ?



Comment être au bon niveau d'enjeu ?

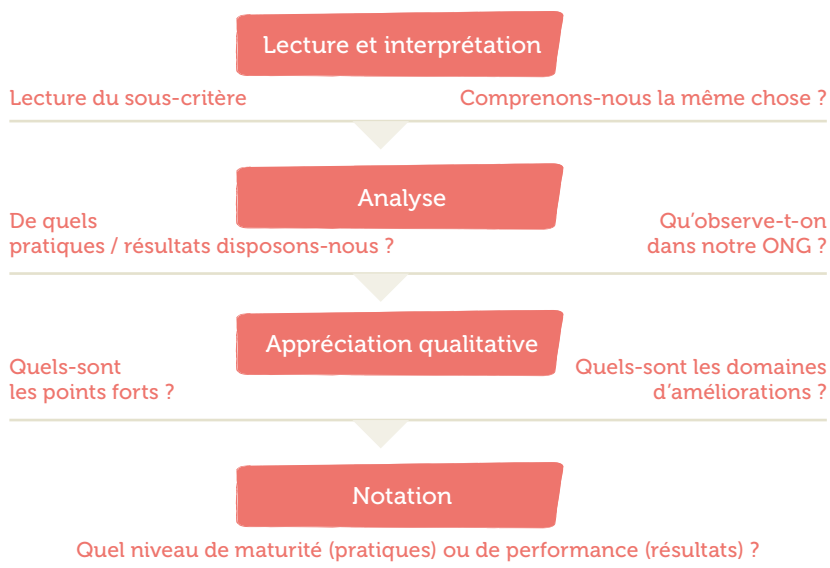
Les questions posées par l'autodiagnostic se situant au niveau de l'organisation dans son ensemble, il est important que les appréciations portées par les participants se situent également à ce même niveau d'enjeu. Une tendance naturelle consiste en effet à porter une appréciation sur des domaines sectorisés que l'on connaît bien, et d'ignorer ceux que l'on connaît moins.

Un moyen de s'assurer que l'on est au bon niveau d'enjeu consiste à se confronter pour chaque domaine abordé aux **nécessités stratégiques** de l'ONG et à la **satisfaction des parties prenantes** concernées.

Les principes suivants sont à respecter durant l'autodiagnostic :

- ⊕ L'examen de chaque sous-critère doit à la fois être rapide sans être toutefois superficiel. Le temps disponible est quantifié en début d'exercice afin de fournir un point de repère pédagogique aux participants, par exemple 10 minutes maximum par sous-critère.
- ⊕ La créativité et l'émission des idées sont prioritaires et doivent être favorisées par le facilitateur.

Pour l'examen de chaque sous-critère, le déroulement peut être résumé de la façon suivante :



La clôture

La **grille de conclusions** constitue l'outil grâce auquel le facilitateur collecte les apports des participants pendant l'atelier d'autodiagnostic. Pour chaque sous-critère examiné, les idées des participants sont collectées le plus fidèlement possible : les points forts, les domaines d'amélioration et la notation moyenne du groupe. A l'instar d'un brainstorming, c'est la créativité qui est recherchée, car l'accord se fera *in fine* sur les actions d'amélioration retenues. Si les participants diffèrent fortement sur les notes, alors le facilitateur se contentera de noter les notes extrêmes (écart type) sans attribuer de note moyenne.

Sous-critère :	Notation :
Points forts :	Domaines d'amélioration :

Un **tour de table de conclusion** de l'atelier d'autodiagnostic est utile, il portera sur le ressenti des participants par rapport à l'atelier et sur le rappel des suites qui y seront données.

La grille de conclusions joue également le rôle de **mémoire** pour l'autodiagnostic suivant : les participants reprennent alors l'historique de leurs appréciations et évaluent le chemin parcouru (« Avons-nous préservé nos points forts ? Avons-nous progressé dans nos domaines d'amélioration ? Notre appréciation de la notation a-t-elle progressé ? »).



Quelle durée pour les ateliers ?

L'autodiagnostic doit être rapide sans être superficiel. Comme point de repère, on peut considérer qu'un groupe d'autodiagnostic de taille moyenne (une dizaine de personnes) aura besoin d'une **journée entière** pour examiner tous les critères du modèle, puis d'une demi-journée pour sélectionner les actions d'amélioration prioritaires, soit une journée et demi bien remplie au total.

Il est souhaitable de ne pas trop espacer l'atelier d'autodiagnostic et l'atelier de priorisation des actions d'amélioration. Une période de **deux semaines entre les deux ateliers** peut être considérée, dans cette optique, comme favorable.

Etape 5 : le choix des actions d'amélioration

L'autodiagnostic et le choix des actions sont le plus souvent disjoints en **deux ateliers différents**, afin de ne pas cumuler les deux logiques de diagnostic et de décision durant la même session. Cette respiration est utile d'une part pour prendre, entre les deux ateliers, le temps de consolider les conclusions de l'autodiagnostic, et d'autre part parce que les participants ne sont pas forcément les mêmes aux deux ateliers.

Le choix des actions d'amélioration consiste, à partir des conclusions de l'autodiagnostic, à sélectionner les **pistes de progrès les plus pertinentes**. Concrètement, il s'agit d'examiner les pistes d'améliorations identifiées par le groupe d'autodiagnostic et d'en déduire les propositions d'actions avec une logique de priorisation et de sélection, en tenant compte du contexte et des enjeux de l'ONG.

Les **critères de priorisation** des actions d'amélioration sont au minimum les trois suivants :

- ⊕ **Leur degré d'importance** : « est-ce vraiment important pour notre ONG dans les trois années à venir ? ».
- ⊕ **La capacité à les mettre en œuvre** : « disposons-nous des ressources nécessaires en interne ou en externe ? ».
- ⊕ **Le degré d'actualité de l'action à mettre en œuvre** : « est-ce bien le moment de mettre en œuvre cette action ? ».

L'exemple de **grille de priorisation** ci-dessous permet de pondérer ces différents critères, et surtout d'effectuer cette pondération de manière participative, chaque participant disposant d'un vote individuel, avec :

- ⊕ 4 : Oui, tout à fait.
- ⊕ 3 : Oui, plutôt.
- ⊕ 2 : Non, pas tellement.
- ⊕ 1 : Non, pas du tout.

Proposition d'action	A - Degré d'importance (1==>4)	B - Capacité de mise en œuvre (1==>4)	C - Degré d'actualité (1==>4)	Score (A*B*C)
Action 1	3	2	2	12
Action 2	4	1	3	12
...				

Après chaque vote des participants sur les domaines d'amélioration identifiés, les cumuls sont enregistrés sur la grille de priorisation et les totaux obtenus par action sont globalisés avec multiplication des scores : Importance x Capacité x Actualité.

Les propositions d'actions finalement retenues peuvent être celles qui ont obtenu les scores les plus hauts. Toutefois à ce stade, il est souhaitable d'avoir un échange entre les participants pour valider ce choix.

D'autres critères peuvent alors être utilisés *in fine* dans la réflexion du groupe pour choisir les actions les plus pertinentes : ils sont relatifs à **l'équilibre final** entre les actions retenues, dont le portefeuille doit être représentatif de l'ONG et la concerner dans son ensemble :

- ⊕ **Equilibre entre les parties prenantes concernées** : les actions retenues couvrent-elles de manière équilibrée les destinataires des actions, les soutiens de l'ONG, les ressources humaines de l'ONG et la dimension sociétale ?
- ⊕ **Equilibre entre les composantes de l'ONG** : les actions retenues couvrent-elles de manière équilibrée les différentes directions ou services de l'ONG ? Chacun contribue-t-il au moins à une des actions retenues ?
- ⊕ **Equilibre global** : le nombre d'actions retenues est-il suffisant pour conduire une démarche d'amélioration crédible et efficace ? N'est-il pas trop élevé pour en assurer le réalisme et la lisibilité ?

Il faut veiller à ne pas dépasser un maximum de cinq ou six critères de priorisation au total, pour conserver suffisamment de cohérence.



Combien d'actions d'amélioration retenir, et de quelle nature ?

Même si les actions retenues font l'objet de hiérarchisation et ne sont choisies qu'à bon escient, **leur nombre final et leur nature** restent un point important. Une fois la priorisation effectuée, il est courant d'obtenir une douzaine d'actions candidates.

Les points d'attention suivants sont à prendre en compte concernant le nombre et la nature des actions à prioriser :

- Si les actions proposées sont toutes d'un niveau stratégique important et que leur mise en œuvre nécessite un investissement important pour l'ONG, alors il est sage de limiter le nombre d'actions retenues (environ trois actions par exemple), afin de ne pas diluer les ressources disponibles et de préserver la dynamique de la démarche.
- Si les actions proposées ont des ampleurs et des durées de réalisation très différentes, alors il peut être utile de « panacher » les actions retenues : certaines seront mises en œuvre sur une période longue (par exemple 2 ans), d'autres une période plus courte (par exemple 6 mois). L'intérêt de ce choix consiste à disposer de certains résultats visibles rapidement (*quick wins*), et donc de pouvoir les valoriser sans trop attendre.
- Certaines actions peuvent nécessiter une articulation mutuelle dans le temps. Par exemple, l'action N°3 ne pourra débiter qu'une fois que l'action N°2 aura déjà produit certains résultats. Ces enchaînements sont à prendre en compte dans le choix final des actions.

Enfin une bonne pratique consiste à **ciseler le degré d'ambition et la temporalité d'une action**, surtout si elle est de nature stratégique et d'ampleur importante. Il s'agit alors de séquencer ses objectifs et sa mise en œuvre dans le temps, par étapes, en se projetant à 1 an ou 18 mois par exemple autour d'un niveau d'ambition accessible à cette échéance, avec une vision d'ensemble des différentes étapes et de l'objectif final de l'action à plus long terme éventuellement.

Etape 6 : la conception et la mise en œuvre des actions d'amélioration

Une fois arrêtées, les actions d'amélioration retenues doivent être conçues et décrites pour en cadrer la réalisation, en effectuer le pilotage et intégrer leur suivi dans le fonctionnement de l'ONG. L'exemple ci-dessous de **fiche de cadrage des actions** est proposé dans ce sens. Chaque action retenue sera donc *in fine* décrite sous ce format avant d'entamer la phase de mise en œuvre proprement dite.

Fiche de cadrage d'une action d'amélioration
Titre de l'action : Pilote de l'action : Avancement de l'action (conception, démarrage, mise en œuvre, évaluation) :
Problématique et contexte de l'action : Quel diagnostic initial (quantifié autant que possible) ? Quelle justification de l'action ?
Objectifs et résultats attendus de l'action : Quel(s) objectif(s) poursuivi(s) par l'action ? Quels situation et résultats visés ? A quel horizon ?
Mise en œuvre de l'action : Quels grands volets d'activités ? Quelles grandes étapes ? Quelles responsabilités ? Quelles contributions ? Quels moyens ?
Pilotage et évaluation de l'action : Quel pilotage (gouvernance, organisation interne, reporting) ? Quels critères de succès ? Quels indicateurs d'évaluation (de résultats et/ou de processus) ? Quelle communication sur l'action ?
Pour voir plus loin... : Comment assurer l'appropriation de l'action et sa pérennité une fois réalisée ?

Inspiré du Modèle d'Excellence EFQM 2010.

L'élaboration de la fiche de cadrage d'une action d'amélioration peut être facilitée par une réflexion autour des cinq questions suivantes :

⊕ **Quel est l'intitulé de cette action ?**

Il est possible de reformuler l'intitulé de l'action quand on a terminé d'élaborer sa fiche de cadrage, car ce travail de conception de l'action peut amener à préciser son intitulé.

⊕ **Quelle est la situation initiale et quels résultats visons-nous à travers cette action ?**

On peut passer ici par l'identification des principales parties prenantes concernées par l'action (à partir des quatre grandes catégories de parties prenantes proposées par le Madac), et analyser la situation aujourd'hui vue par ces parties prenantes. Cela doit aider à déterminer des résultats visés par l'action cohérents avec l'analyse de la situation par les principales parties prenantes concernées, et visibles par celles-ci. Cela doit aider à caractériser le succès attendu de l'action, en lien avec les attentes des principales parties prenantes concernées.

Une action d'amélioration peut également, si nécessaire, faire l'objet d'un diagnostic plus approfondi au moment de son démarrage. Ce diagnostic peut faire partie d'une étape de l'action.

⊕ **Que voulons-nous faire à travers l'action ?**

À ce niveau on peut passer par une analyse des pratiques actuelles dans l'ONG par rapport aux résultats visés par l'action, en termes de « *tops* » (ce qui marche bien, les réussites, acquis, points forts à conserver / développer) et de « *flops* » (ce qui manque, les échecs, limites, freins et résistances à lever / améliorer). Cela doit aider à identifier les activités à mener pour atteindre les résultats visés par l'action. Il peut être utile de faire le lien avec les différents sous-critères (et exemples de pratiques associés) du Madac, pour identifier les leviers qu'il est possible d'actionner en termes d'amélioration des pratiques dans le cadre de la mise en œuvre de l'action.

⊕ **Comment allons-nous faire ?**

On est là dans la logique d'un plan d'action, en termes d'étapes de mise en œuvre de l'action, d'identification des acteurs qui vont contribuer à cette mise en œuvre, de moyens nécessaires, de livrables, de calendrier de l'action.

⊕ **Comment allons-nous piloter et améliorer l'action à court terme et à long terme ?**

Il s'agit ici de déterminer la façon dont sera évaluée l'action dans une logique d'amélioration continue, en termes d'organisation de son

pilotage (stratégique et opérationnel), de reporting, d'indicateurs de processus et/ou de résultats atteints par l'action.

Les **bonnes pratiques** suivantes peuvent guider la conception et la mise en œuvre des actions d'amélioration :

- ⊕ Travailler en groupe pour élaborer la fiche de cadrage d'une action.
- ⊕ Définir clairement les résultats visés et suivre régulièrement leur degré d'atteinte.
- ⊕ Associer des représentants des principales parties prenantes concernées par l'action à sa conception et à sa mise en œuvre.
- ⊕ Articuler l'action avec les autres démarches de l'ONG, avec une dimension transversale.
- ⊕ Planifier et suivre le déroulement de l'action en mode projet, en identifiant clairement les responsabilités et les contributions de chaque acteur concerné.
- ⊕ S'assurer à terme de l'ancrage de l'action dans les pratiques de l'ONG au quotidien.



« Il est capital de communiquer en interne sur la démarche pour encourager le côté participatif, notamment dans la mise en œuvre des actions d'amélioration. La Chaîne de l'Espoir a fait le choix de faire porter les chantiers priorités par des groupes de travail mixtes, c'est-à-dire incluant des personnes issues de services différents. Cette expérience a été très enrichissante en décoisonnant et en stimulant l'équipe. Cette démarche a également permis au niveau de l'organisation de développer un langage commun et de dédramatiser les questions de qualité ».

Anouchka Finker, directrice administrative et financière de la Chaîne de l'Espoir.

Pour l'organisation de la mise en œuvre des actions d'amélioration dans une ONG, on peut identifier les **trois fonctions suivantes** :

- ⊕ Le pilote d'action, pour chaque action d'amélioration, est une personne qui a la légitimité, l'autorité et la capacité pour piloter et rendre compte de sa mise en œuvre.
- ⊕ Si le pilote d'action a besoin d'appui sur certains aspects comme la rédaction de la fiche de cadrage de l'action, une personne en support méthodologique peut être utile à un second niveau (avec une certaine disponibilité et un intérêt pour les questions de méthode).

- À un troisième niveau, une personne pour coordonner l'ensemble de la démarche d'amélioration peut être utile également (timing, cohérence d'ensemble, articulation des actions entre elles...).

Ces trois fonctions sont utiles, il est important de les identifier. Les fonctions de second et troisième niveaux peuvent souvent être portées par la même personne, voire les trois fonctions dans certains cas.



Comment s'effectue le suivi des actions d'amélioration prioritaires ?

Au-delà des éléments de définition des actions décrits dans la fiche de cadrage, il est important que le suivi des actions d'amélioration soit **le plus intégré possible** au fonctionnement normal de l'ONG. Si par exemple un Comité de direction se réunit chaque mois, alors l'examen de l'avancement des actions d'amélioration sera ajouté à l'ordre du jour. Si un système de suivi d'objectifs existe déjà, alors il faut chercher à greffer le suivi des actions à ce système.



Conclusion : l'autodiagnostic comme outil d'amélioration continue

L'autodiagnostic a finalement pour objectifs, outre le fait d'identifier et de mettre en œuvre des actions d'amélioration prioritaires, de constituer aussi un baromètre des progrès réalisés par l'ONG.



Quand programmer l'autodiagnostic suivant ?

Classiquement, l'autodiagnostic complet (sur l'ensemble des critères et des sous-critères du Madac) est réalisé **tous les ans**. Néanmoins, si les actions issues du premier autodiagnostic sont nombreuses ou conséquentes, une **fréquence plus longue** peut être adoptée pour réitérer l'exercice à 360° (par exemple chaque deux ou trois ans). Dans ce cas les autodiagnostic intermédiaires consisteront alors à apprécier exclusivement le degré de mise en œuvre et d'efficacité des actions engagées en année 1, pour les poursuivre si nécessaire, les arrêter si elles ont atteint leurs objectifs ou les réorienter si besoin.

Dans tous les cas, il est important que cette prise de rendez-vous soit effectuée d'un autodiagnostic pour le suivant, afin de préserver le caractère continu et progressif de la démarche.

En effet, lorsqu'il est réalisé régulièrement, il permet de dresser un bilan du chemin parcouru durant la période écoulée en mesurant les progrès accomplis dans tous les domaines. A partir des constats, le chemin qui reste à accomplir est mis en évidence, avec des actions nouvelles ou actualisées.

Ainsi, vous disposez d'un véritable **navigateur** qui permet de faire un bilan régulier et de décider des nouvelles directions à prendre de manière participative.

Bonne route !





Cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'utilisation commerciale - Pas de modification 4.0 International.

Vous êtes libres de reproduire, distribuer et communiquer ce document au public. Néanmoins, vous devez respecter les conditions suivantes : vous devez citer le nom de l'auteur original de la manière indiquée par l'auteur de l'œuvre ou le titulaire des droits qui vous confère cette autorisation (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'ils vous soutiennent ou approuvent votre utilisation de l'œuvre), vous n'avez pas le droit d'utiliser ce document à des fins commerciales, vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter ce document. Le texte intégral du contrat est disponible à l'adresse suivante : <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Ce guide a été rédigé par Héloïse Heyer et Pierre Lecomte de Coordination SUD, Lilian Pioch du F3E, accompagnés par Patrick Iribarne du cabinet Stratéis.

Graphisme / maquettage : Philippe Boyrivent

ISBN : 978-2-9524132-3-7 / 978-2-9554034-0-2 Dépôt

légal : octobre 2015

Ce document est imprimé sur un papier issu de forêts durablement gérées (PEFC).

Le Modèle d'autodiagnostic et d'amélioration continue (Madac)

est un outil d'aide à la réflexion et à l'action destiné à accompagner les ONG françaises de solidarité internationale dans une démarche qualité, à partir de l'analyse globale de leurs pratiques et de leurs résultats.

Ce guide s'adresse aux ONG de solidarité internationale souhaitant initier et animer une démarche d'autodiagnostic et d'amélioration continue basée sur le Madac. Il se veut didactique, pour favoriser une appropriation à la fois institutionnelle et technique de la démarche par les ONG intéressées.

Il comprend une présentation du contexte et de l'origine de la démarche, quelques éléments de valeur ajoutée du Madac pour les ONG, le modèle d'analyse lui-même, des conseils méthodologiques et des outils pour mettre en œuvre le Madac dans une ONG. Il est illustré par des témoignages d'ONG ayant expérimenté le Madac.



Ce document a été réalisé avec le soutien de l'Agence française de développement (AFD) et du ministère des Affaires étrangères et du Développement international (MAEDI). Son contenu relève de la responsabilité de Coordination SUD et du F3E, et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant la position de l'AFD et du MAEDI.

