

### Document approuvé par le CA du 1er septembre 2015

# Politique d'évaluation de la performance d'Entraide & Fraternité

### 1. Objectifs de la Politique d'Evaluation de la Performance

L'objectif primaire poursuivi par la mise en place de cette politique spécifique d'évaluation de la performance au sein de l'organisation est de permettre d'identifier, de manière planifiée et systématique, les résultats atteints ainsi que les différents facteurs clés influençant ceci, pour l'ensemble des processus essentiels de l'organisation ayant un impact significatif sur sa performance globale. Les processus identifiés comme prioritaires (mais non exclusifs) sont les suivants :

- La gestion organisationnelle
- La gestion des programmes et des projets
- La gestion du personnel
- La gestion financière

L'objectif secondaire poursuivi est la mise en place d'un rapportage d'évaluation cohérent et permanent qui permettra la comparaison entre les exercices et donc la mesure de l'évolution de l'organisation. L'évaluation (qu'elle soit interne ou externe), quelle que soit la thématique abordée, contient donc toujours les activités suivantes :

- Réalisation de Termes de Références (ToR) clairs contenant au moins les points minimum d'attention repris dans la politique d'évaluation.
- Sélection d'un évaluateur sur base d'une mise en concurrence des évaluateurs (interne ou externe).
- Réalisation d'un rapport d'évaluation clair et contenant au moins des conclusions pouvant permettre la prise de décision, ainsi qu'une proposition de plan d'action pour les éléments nécessitant une réaction urgente et structurée de la part de l'organisation.
- Réalisation d'un exercice de réception et d'analyse du rapport d'évaluation aboutissant à la validation d'une réponse formelle à l'audit (Management Response) accompagné d'un plan d'action cohérent.

# 2. Evaluation interne et externe

Le choix du mode d'évaluation - interne ou externe - dépendra des facteurs suivants :

- Niveau de risque de processus
- Disponibilité des ressources humaines nécessaires (compétences, temps, motivation, conflit d'intérêts, etc.)
- Fréquence de l'évaluation

La politique d'évaluation nécessite une affectation budgétaire annuelle spécifique – sous la ligne budgétaire « Secteur Qualité » qui pourra, selon les cas, être revue par l'organe de décision devant valider les différentes évaluations (EQDI ou CA).

# 3. Mise en œuvre de la politique d'évaluation de la performance

La mise en œuvre est coordonnée par le (la) Secrétaire général(e) en tant que Responsable du Secteur Qualité. Le Conseil d'Administration prévoit annuellement d'en assurer la supervision et la prise en compte des informations stratégiques découlant de ces travaux.

### 4. <u>Définition des thématiques d'évaluation</u>

#### 4.1 Evaluation Organisationnelle

L'évaluation organisationnelle est réalisée au moins tous les 5 ans. Elle permet une analyse de synthèse sur l'ensemble des processus et donc une vision globale sur la cohérence et l'interaction de ceux-ci ainsi que sur la performance globale de l'organisation.

Sauf avis contraire du Conseil d'Administration, l'évaluation organisationnelle sera confiée à une ressource externe à l'organisation

L'évaluation organisationnelle se déroulera sur une période moyenne de 10 jours et devra aborder, au minimum, les thèmes suivants :

#### Evaluation des structures

- Suivi stratégique
- Fonctionnement des organes de Décision (gouvernance : CA + AG)
- Fonctionnement des organes de Gestion (départements)
- Organigramme et répartition des responsabilités
- Démarche qualité (application des processus)
- Contrôle Interne & Analyse de risques

#### Programmes/Projets

- Maîtrise du processus de Gestion du Cycle de Projet (GCP)
- Maîtrise de l'approche axée résultat (GAR)

# Gestion des partenaires

- Sélection et formalisation des relations
- Coordination, formation, appui des capacités
- Suivi et évaluation des partenaires

#### Gestion des Ressources humaines (RH)

- Processus de recrutement
- Gestion des carrières, formation
- Coaching et monitoring
- Evaluation des performances et planification opérationnelle

### Gestion Financière

- Système de traitement de l'information
- Suivi et clôture comptable
- Intégration de la finance dans la stratégie
- Gestion logistique, Administration
- > Système communication interne et externe
- Récolte de fonds
- Système d'information

L'EQDI peut à tout moment décider de procéder à des audits départementaux sectoriels ou régionaux, selon la nécessité.

# 4.2 Evaluation des programmes et projets

Cette évaluation permet une vue spécifique des processus et résultats atteints à l'intérieur d'un programme d'actions ou de projets spécifiques.

Les programmes et projets constituent le « Core Business » de l'organisation et leur maîtrise est un enjeu principal. Le processus d'évaluation est basé sur une fréquence et répétition des évaluations importantes. Il est donc nécessaire de pouvoir distinguer entre évaluations internes des externes.

Les <u>évaluations internes</u> sont décidées par l'EQDI en début de projet ou programme ; elles permettent une auto-analyse réalisée lors de chaque monitoring du projet/programme ou au moins annuellement. La fréquence est laissée à l'appréciation de l'EQDI en fonction des risques spécifiques de chaque projet/programme.

L'évaluation interne se réalise sur une période de maximum 2 jours et devra aborder, au minimum, les thèmes suivants :

- ✓ Atteinte des résultats
- ✓ Impact
- ✓ Pertinence
- ✓ Partenaires
- ✓ Efficacité
- ✓ Efficience
- ✓ Durabilité
- ✓ Respect des Chronogrammes, plannings et budget
- ✓ Problèmes spécifiques
- ✓ Opportunités spécifiques
- ✓ Recommandations

Les évaluations externes sont, quant à elles, planifiées :

- soit par le CA lors de la validation des budgets annuels et plans opérationnels pour les évaluations thématiques ou ad-hoc (par exemple la clôture d'un programme spécifique majoritairement sur fonds propres) réalisées à la discrétion d'E&F.
- Soit par l'EQDI pour les évaluations de projets/programmes requises par les accords contractuels d'E&F, principalement avec ses bailleurs de fonds.

L'évaluation externe devra aborder, au minimum, les thèmes suivants :

- ✓ Atteinte des résultats
- ✓ Impact
- ✓ Pertinence
- ✓ Partenaires
- ✓ Efficacité
- ✓ Efficience
- ✓ Durabilité

- ✓ Respect des chronogrammes, plannings et budgets
- ✓ Problèmes spécifiques
- ✓ Opportunités spécifiques
- ✓ Recommandations

# 4.3 Evaluation du personnel et de la gestion des Ressources Humaines (RH)

Les Ressources Humaines constituent la richesse d'E&F : une bonne maîtrise de celles-ci entraînera une augmentation de l'impact de ses missions et également une plus grande fidélité envers l'organisation.

L'évaluation porte sur 2 niveaux : d'une part les individus (membres du personnel, bénévoles, consultants, membres de la gouvernance, etc.) et d'autre part sur les processus de gestion des ressources humaines.

<u>L'évaluation du personnel est réalisée annuellement en interne via l'entretien de fonctionnement et porte sur les points suivants :</u>

- ✓ Planification des activités
- ✓ Evaluation des performances (annuellement)
- ✓ Impact, pertinence et suivi des formations
- ✓ Organigramme et profils de postes (annuellement)
- ✓ Analyse de la satisfaction du personnel

L'évaluation externe porte sur les processus et est réalisée au moins tous les 3 ans (de préférence, avant dans le cadre de l'évaluation organisationnelle) ; elle porte sur les points suivants :

#### Processus Recrutement

- O Vérification de la pertinence et la fonctionnalité du processus
- Vérification des recrutements effectués
- Gestion des carrières, Grille salariale (benchmarking), formation, Satisfaction du personnel
  - Vérification et fonctionnalité du processus
  - Application des procédures
- Coaching et monitoring
  - Vérification et fonctionnalité du processus
  - Application des procédures
- Evaluation des performances et planification opérationnelle
  - Vérification et fonctionnalité du processus
  - Application des procédures
- Evaluation de la pertinence, la compétence, du fonctionnement du « Secteur Développement du Personnel »
- **Recommandations**

### 4.4 Evaluation Financière

Dernier pilier de la gestion de l'organisation, les ressources financières assurent la capacité de mettre en œuvre les activités et les ressources nécessaires en vue d'atteindre les résultats attendus et détecter les risques éventuels.

Sur cette base, 2 types d'évaluation sont mis en œuvres.

<u>Les évaluations internes sont planifiées annuellement par l'EQDI et portent sur les thématiques suivantes :</u>

- Suivi financier quadrimestriel
- Clôture annuelle des comptes
- Missions de suivi financier (pour projets/partenaires à risques)
- Compétences financières du personnel et partenaires concernés

# Les évaluations externes sont planifiées et vérifiées annuellement par le CA

- Audit statutaire des comptes annuels par un Commissaire aux Comptes.
- Audit spécifique de programmes cofinancé (notamment DGD)
- Audit financier local (ponctuel cas par cas)
- Audit externe du partenaire (dans ce cas, le partenaire planifie l'audit)

Pour ces évaluations externes, la question d'indépendance de l'évaluation/auditeur est capitale afin d'assurer la mise en évidence la plus correcte, claire et honnête possible.