



# L'enjeu de performance chez les ONG

---

# Les ONG sont-elles performantes ?

---

- *Mesure dans laquelle une intervention ou un partenaire respecte des critères, normes ou orientations spécifiques, ou obtient des résultats conformes aux objectifs énoncés ou prévus*  
(Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats pour le développement durable, OCDE, 2023)
  - Indicateurs, KPI, Tableau de bord, Suivi de la performance, Cadre qualité, Lean management, Value for Money...
  - Efficacité, Efficience, Impact, Durabilité, Cohérence, Pertinence
  - Cadre logique, gestion axée sur les résultats
- ➔ mode de gestion orientés vers la performance

# Pourquoi cette quête de la performance ?

---

- Budgets en forte augmentation (budget x6 en 60 ans)
- Enjeux de redevabilité très (trop) importants + déséquilibre de la redevabilité 360°
- Visibilité forte auprès du grand public (i.e. scandales)
- Secteur de plus en plus concurrentiel et spécialisé
- Influence progressive du secteur privé → critique du managérialisme
- Réponses aux urgences

*« Notre fonctionnement ressemble à celui d'une entreprise par logique d'efficacité, mais nous cherchons à en utiliser tous les moyens pour servir la finalité de notre mandat. Il faut tenir les deux bouts de la chaîne : l'humanitaire et l'économique », DG d'ACF, Les Echos, 2012*

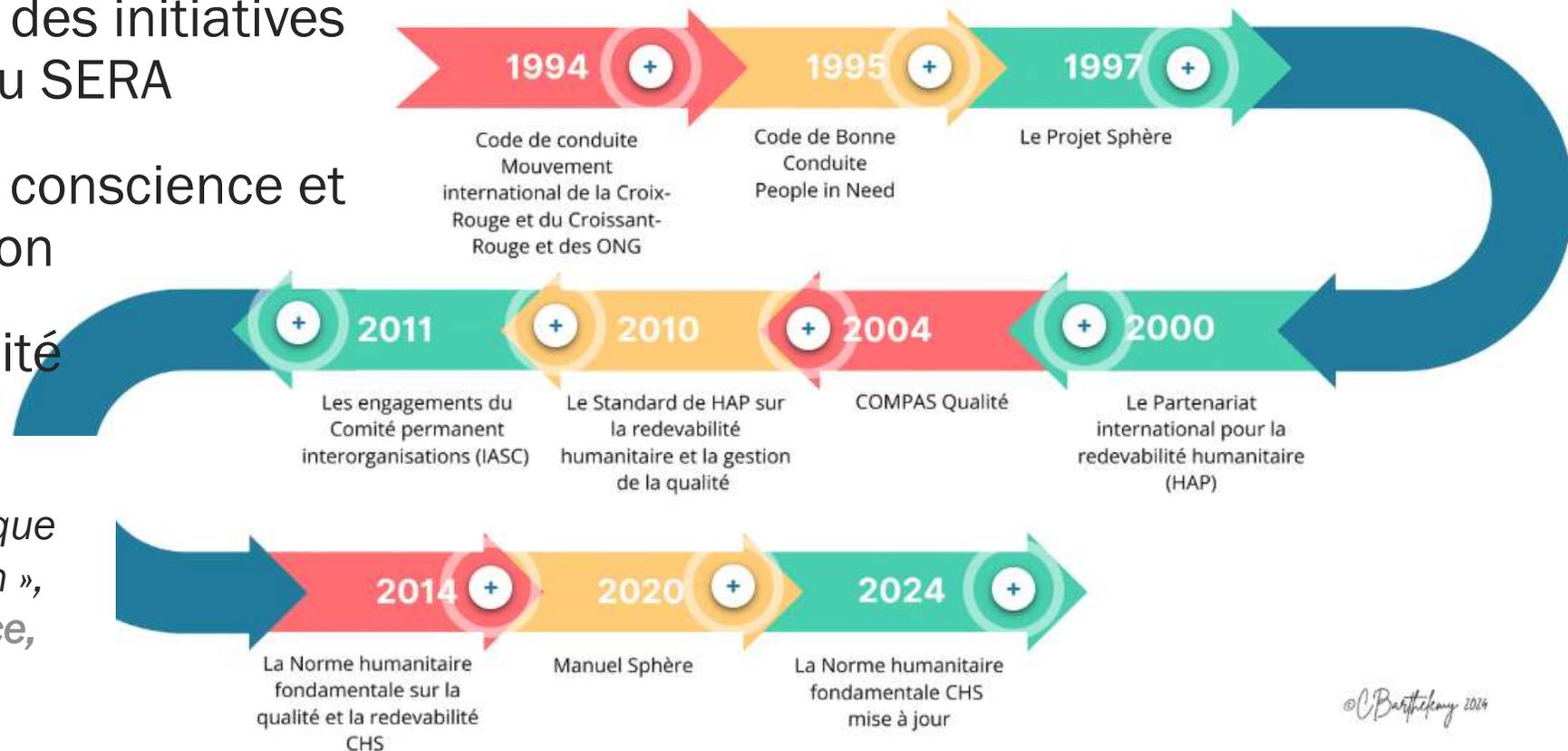
# Qualité & Performance

1990 – 2010 → inflation des initiatives qualité, développement du SERA

2015 – 2025 → prise de conscience et tentatives de rationalisation

→ Quête de sens & d'agilité

« En construisant les normes, on pensait gagner de la liberté alors que l'on a construit notre propre prison »,  
Karine Meaux, Fondation de France,  
UAH 2022



# La performance et la prise en compte de l'environnement

---

- Multiplication d'outils, normes, standards depuis 15 ans
- Il n'y a pas de chemin pour la transition écologique  
→ Nécessité d'agilité, de tester et d'apprendre
- Environnement → nécessité d'une vision holistique
- Fluctuation majeure avec crise des financements → comment maintenir des modes de gestion énergivores avec des moyens d'action dégradés ?



**Est-ce que l'on mesure ce qui compte ou plutôt que ce qui est mesurable ?**



# Quelles sont les limites ?

- Concentration sur la mesure des cibles vs la finalité des actions

- Système

- Gestion de l'engin

- Perte

- Simplicité

- Standardisation du contenu d'architecture

- Pragmatisme en application (Grand Bargain, HAR)



Tableau de bord initial



6 mois après le démarrage

# L'impact de la crise actuelle

---

Le modèle basé sur la performance reste soutenable tant qu'il y a du carburant pour l'alimenter (postulat de stabilité des ressources)

- *Comment maintenir des systèmes orientés vers la performance avec des moyens limités ?*
- *Comment passer de la performance à la robustesse ?*



# Les ONG doivent-elles performantes ?

## Oui

- Dans la mesure où cela contribue aux effets pour les populations
- Pour les réponses aux urgences
- Engagements de redevabilité 360°



## Non

- La performance n'est pas soutenable sur le temps long
- Crise actuelle → impacts durables
- Tensions avec la localisation

# Vers des solidarités renouvelées basées sur des solutions robustes

Pistes pour « continuer à faire bien avec moins »

- **La solidarité s'oppose par définition à la performance** → Faire ensemble (réseaux d'acteurs), créer des communs, collaborer, mutualiser, ramifier
- **Adopter des approches holistiques, basées sur le territoire et le maillage d'acteurs qui le compose** (ex: CEREMA, RESILAC 2)
- **Changement de culture organisationnelle / système pour trouver des modes de fonctionnement plus souples et adaptables** : gestion, financement, redevabilité, partenariats
- **Utilisation d'approches agiles et itératives** : apprendre en faisant, accueillir la complexité, accepter de ne pas tout maîtriser et de faire des erreurs, méthodes itératives centrées sur la finalité (AOC, OH, signaux faibles...)
- **Tester l'adaptabilité des solutions avant la mise en pratique**
- **Accompagner les efforts Nexus**



# Merci

---

Charly Pierluigi

[cpierluigi@urd.org](mailto:cpierluigi@urd.org)

[www.urd.org](http://www.urd.org)