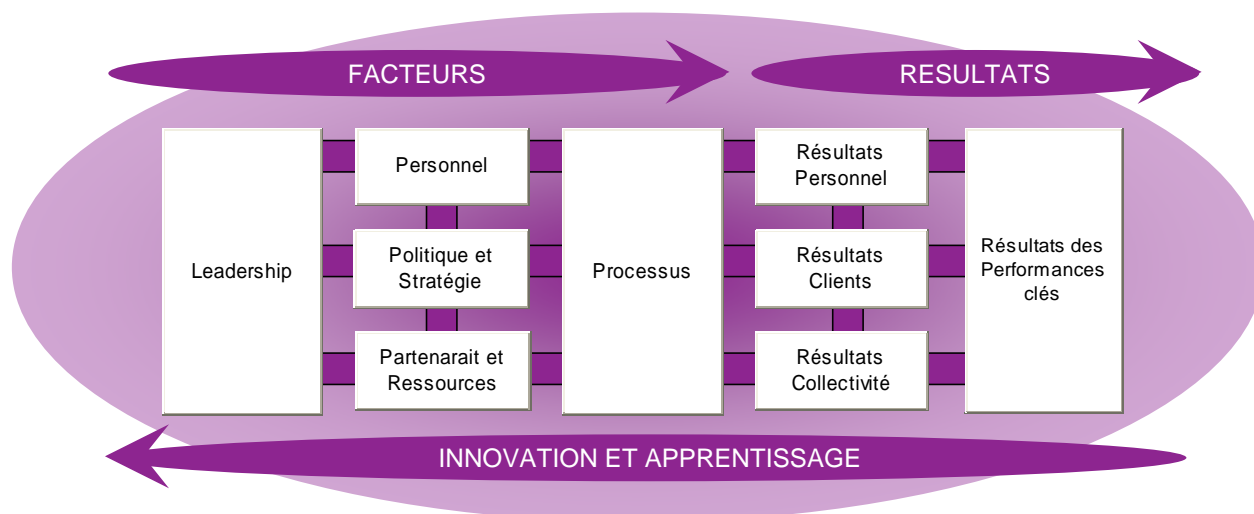


Mesurer le niveau d'Excellence à l'aide du modèle



© Le Modèle d'Excellence EFQM est une marque déposée

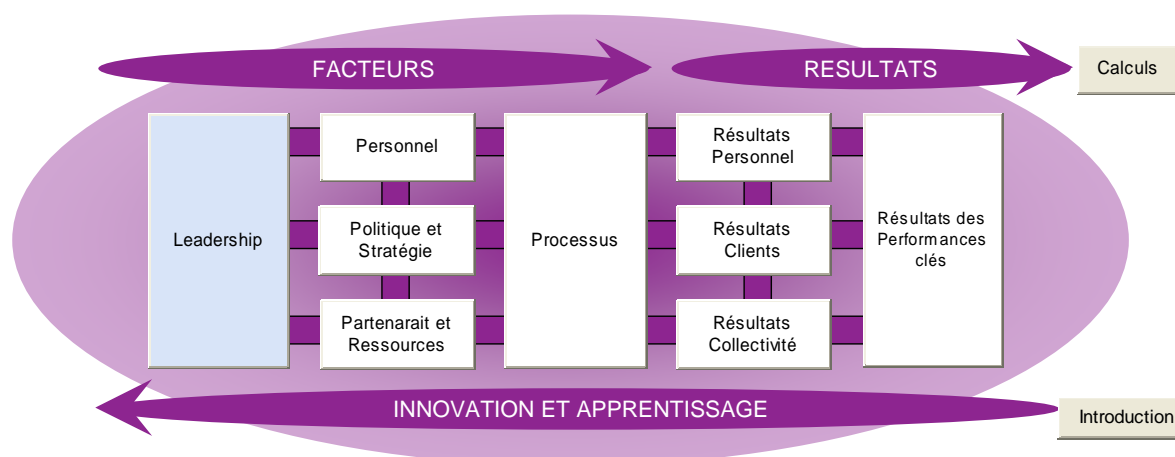
Ce Questionnaire est conçu pour aider une organisation ou une entreprise à se positionner sur une échelle d'excellence. Il est fondé sur une méthode éprouvée et confirmée visant à évaluer des organisations dans une multitude de domaines qui définissent ensemble l'Excellence en termes de capacités et de réalisations des organisations.

Le Questionnaire aborde l'excellence au sens large du terme et ne se limite pas aux seuls aspects des systèmes de management par la qualité tels que dans l'ISO 9000. Il couvre en outre des domaines tels que l'efficacité des processus, les résultats obtenus grâce à l'amélioration continue des produits et des services, ainsi que la façon dont l'organisation gère et fait progresser son personnel pour atteindre ses objectifs et obtenir d'excellents résultats. Le Questionnaire comporte 50 questions de même pondération mais il faut admettre qu'en ne posant que 50 questions, on ne pourra jamais obtenir un tableau complet des résultats et du potentiel d'une organisation. Cette approche constitue, toutefois, un bon point de départ ainsi qu'une orientation utile pour les activités à mener dans le futur.

Caractère spécifique et important de ce Questionnaire: les 50 Questions ont un poids égal et un impact équivalent sur la note de l'organisation. Cependant, les questions portant sur "les Résultats Client", les "Processus" et "les Résultats des Performances Clés" sont plus nombreuses que celles, par exemple, portant sur les "Résultats Collectivité"; cette répartition du nombre de questions tente de refléter l'importance relative des critères du modèle d'Excellence EFQM. Le fait que les 50 questions aient le même poids, aide également les dirigeants à déterminer les secteurs où leurs efforts d'amélioration seront les plus fructueux; en effet, chacun des domaines d'amélioration retenus aura le même impact sur l'amélioration globale et sur la note finale de l'organisation (A noter cependant qu'une organisation peut très bien établir ses priorités dans des domaines d'amélioration qui n'ont pas nécessairement un impact direct sur la note finale).

Question	Leadership	Pas encore démarré	Quelques progrès	Des progrès considérables	Totalement réalisé
1	Toute l'équipe dirigeante s'implique-t-elle personnellement et de façon visible dans l'élaboration et la communication d'une stratégie qui définit la vision, l'orientation et la culture de l'organisation (avec ses valeurs et ses priorités)?				
2	L'équipe dirigeante s'assure-t-elle de la mise en œuvre d'une structure organisationnelle et d'un système de management des processus fournissant les résultats attendus et en progression ?				
3	L'équipe dirigeante montre-t-elle, par l'exemple et l'action, qu'elle soutient et privilégie les valeurs de son organisation ? Ces valeurs sont-elles largement acceptées et reconnues dans toute l'organisation ?				
4	Tous les cadres sont-ils suffisamment disponibles pour le personnel et s'impliquent-ils dans la reconnaissance positive et opportune des efforts que déploient les individus et les équipes pour générer des améliorations ?				
5	Tous les cadres s'emploient-ils à rencontrer les clients, les fournisseurs et autres parties prenantes externes et s'impliquent-ils activement dans la promotion de partenariats et d'initiatives d'amélioration avec eux ?				

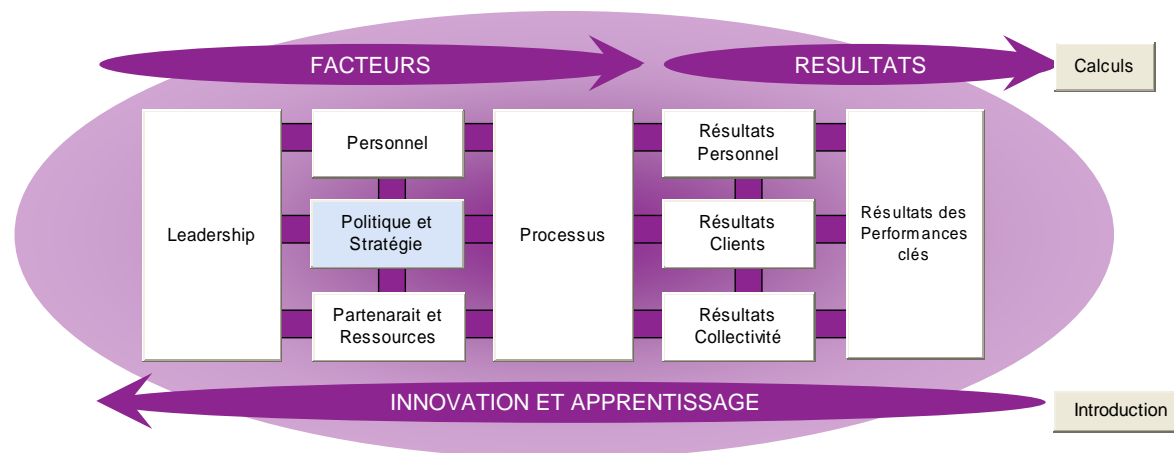
Ce critère analyse les activités et les comportements de tous les managers. Il évalue le rôle de l'équipe dirigeante dans la définition d'une vision, de valeurs et d'objectifs organisationnels clairs ainsi que dans l'établissement de la structure de management nécessaires à leur mise en œuvre. Il met davantage l'accent sur l'implication et les actions de l'"équipe dirigeante" que sur leurs déclarations orales ou écrites. Il examine également la manière dont tous les dirigeants et l'encadrement assurent la communication, renforcent la vision et les valeurs de l'organisation et s'impliquent activement dans les relations avec les clients et les fournisseurs.



<p>Pas encore démarré</p> <ul style="list-style-type: none"> * Rien de concret; peut être quelques bonnes idées mais qui ne sont pas allées au-delà de la bonne intention
<p>Quelques Progrès</p> <ul style="list-style-type: none"> * On a tout lieu de penser qu'une ébauche d'action est réellement engagée * Des revues aléatoires et occasionnelles ont permis des améliorations et une progression * Des "îlots" de mise en œuvre réussie ou de résultats concluents
<p>Des progrès considérables</p> <ul style="list-style-type: none"> * Des signes indiscutables que le sujet est bien traité * Des revues régulières et systématiques, et des progressions * Quelques réserves: le déploiement n'est toutefois pas total et ne concerne pas tout le potentiel
<p>Totalement réalisé</p> <ul style="list-style-type: none"> * Une approche ou un résultat exceptionnel prouvant que l'évaluation couvre l'ensemble des secteurs et des points à traiter * Peut servir de modèle; faire mieux paraît difficile

Question	Politique et Stratégie	Pas encore démarré	Quelques progrès	Des progrès considérables	Totalement réalisé
1	Votre organisation utilise-t-elle des données suffisantes et pertinentes pour définir sa stratégie et ses plans opérationnels ? Ces données incluent-elles la performance des processus internes, celle des fournisseurs, les exigences et la satisfaction du client, les données de la concurrence et de benchmarking ?				
2	Vos objectifs stratégiques et vos valeurs sont-ils entièrement supportés par vos procédures, vos plans d'action, vos objectifs ainsi que par l'allocation de vos ressources ? Vous assurez-vous que vos objectifs et vos plans directeurs sont réalisables, acceptés et déployés en cibles et programmes réalistes aux niveaux inférieurs ?				
3	La majorité de votre personnel pourrait-il donner la liste des objectifs concernant son activité et connaît-il bien les plans pour les atteindre dans son propre domaine ?				
4	Est-il juste de penser que l'organisation a les capacités et les méthodes nécessaires pour détecter le moment où il convient de modifier ses stratégies, politiques, marchés et offres - même si le président venait à changer ?				

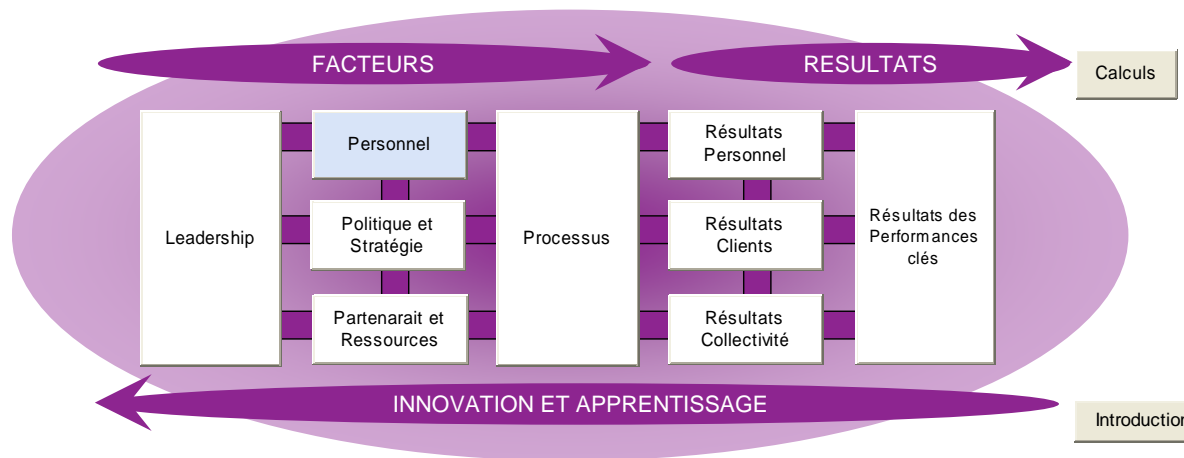
Ce critère analyse la manière dont l'organisation intègre ses objectifs et ses valeurs dans sa stratégie globale et ses activités de planification. L'objectif est d'évaluer si la stratégie et la planification reposent sur des faits et des données suffisantes et fiables et si le plan directeur s'accompagne de programmes réalistes et réalisables au niveau opérationnel. Il examine également si l'organisation compare ses performances à des références externes (benchmarking) pour définir ses objectifs plutôt que de se contenter d'une simple extrapolation à partir des performances des dernières années. Ce critère évalue également la capacité de l'organisation à détecter quand et comment il faut modifier ses objectifs et sa stratégie.



<p>Pas encore démarré</p> <ul style="list-style-type: none"> * Rien de concret; peut être quelques bonnes idées mais qui ne sont pas allées au-delà de la bonne intention
<p>Quelques Progrès</p> <ul style="list-style-type: none"> * On a tout lieu de penser qu'une ébauche d'action est réellement engagée * Des revues aléatoires et occasionnelles ont permis des améliorations et une progression * Des "îlots" de mise en œuvre réussie ou de résultats concluents
<p>Des progrès considérables</p> <ul style="list-style-type: none"> * Des signes indiscutables que le sujet est bien traité * Des revues régulières et systématiques, et des progressions * Quelques réserves: le déploiement n'est toutefois pas total et ne concerne pas tout le potentiel
<p>Totalement réalisé</p> <ul style="list-style-type: none"> * Une approche ou un résultat exceptionnel prouvant que l'évaluation couvre l'ensemble des secteurs et des points à traiter * Peut servir de modèle; faire mieux paraît difficile

Question	Personnel	Pas encore démarré	Quelques progrès	Des progrès considérables	Totalement réalisé
1	Les plans concernant le personnel (recrutement, formation, évolution) découlent-ils directement des besoins des plans et objectifs stratégiques et sont-ils en mesure d'en assumer la réalisation ?				
2	Votre organisation s'assure-t-elle que le personnel qu'elle recrute répond bien aux besoins et aux valeurs de l'organisation ? Existe-t-il un processus d'évaluation (respecté par le personnel) qui veille à la cohérence des objectifs et de la formation des individus avec les besoins de l'organisation ?				
3	Votre organisation dispose-t-elle d'un processus qui implique l'ensemble du personnel dans l'apport d'amélioration ? La délégation des responsabilités et le pouvoir d'agir sont-ils renforcés et le personnel devient-il de plus en plus compétent pour prendre des décisions et amorcer un changement sans mettre en péril l'organisation ?				
4	Existe-il un système de communication horizontale et verticale efficace avec les employés et ces derniers sont-ils d'accord pour reconnaître qu'ils sont bien informés et que l'on valorise leurs opinions ?				
5	Les efforts que déploie le personnel dans l'apport d'améliorations et dans leur contribution au succès de l'organisation sont-ils reconnus, valorisés et récompensés de la même manière que d'autres critères (commission sur les ventes, ancienneté, qualifications, etc.)?				

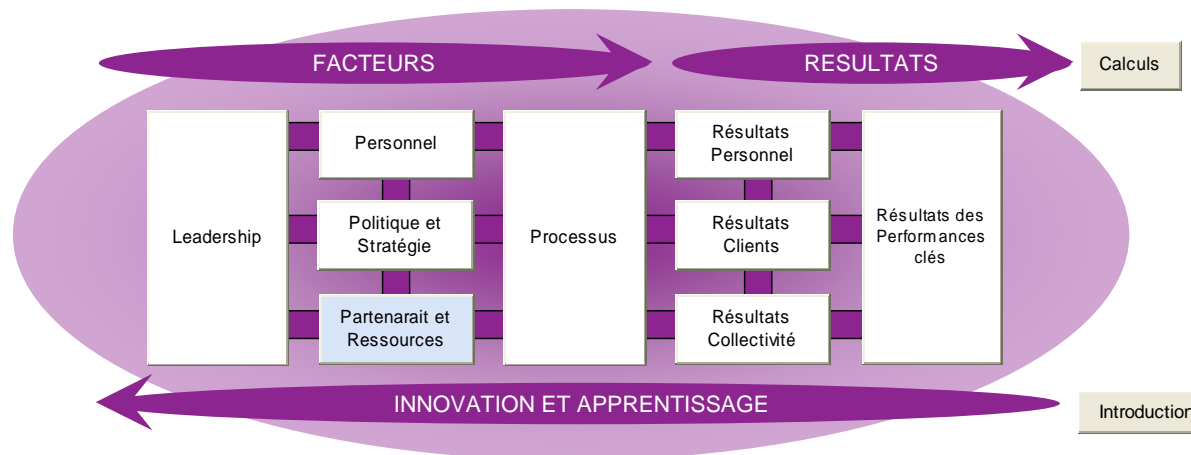
Ce critère analyse la manière dont l'organisation fait progresser et implique tout son personnel dans la réalisation de ses résultats et dans une perspective d'amélioration globale. Il examine les méthodes de recrutement d'un personnel compétent et le développement de ses qualifications pour atteindre les objectifs de l'organisation et pour assurer que le personnel est en mesure de s'adapter au changement et de s'épanouir. Il traite de la cohérence des objectifs et des cibles du personnel avec ceux de l'organisation (par une évaluation de performance par exemple), et analyse si les processus de gestion du personnel , tels que l'évaluation des performances et la formation, sont efficaces et respectés par les employés. Il s'agit de savoir si la délégation des responsabilités et le pouvoir d'agir sont renforcés et si le personnel s'implique dans le processus d'amélioration continue de l'organisation. On suppose que l'implication du personnel dans les activités d'amélioration se fera essentiellement par un travail d'équipe visant à résoudre les problèmes et par l'identification des opportunités.



<p>Pas encore démarré</p> <ul style="list-style-type: none"> * Rien de concret; peut être quelques bonnes idées mais qui ne sont pas allées au-delà de la bonne intention
<p>Quelques Progrès</p> <ul style="list-style-type: none"> * On a tout lieu de penser qu'une ébauche d'action est réellement engagée * Des revues aléatoires et occasionnelles ont permis des améliorations et une progression * Des "îlots" de mise en œuvre réussie ou de résultats concluents
<p>Des progrès considérables</p> <ul style="list-style-type: none"> * Des signes indiscutables que le sujet est bien traité * Des revues régulières et systématiques, et des progressions * Quelques réserves: le déploiement n'est toutefois pas total et ne concerne pas tout le potentiel
<p>Totalement réalisé</p> <ul style="list-style-type: none"> * Une approche ou un résultat exceptionnel prouvant que l'évaluation couvre l'ensemble des secteurs et des points à traiter * Peut servir de modèle; faire mieux paraît difficile

Question	Partenariat et Ressources	Pas encore démarré	Quelques progrès	Des progrès considérables	Totalement réalisé
1	Les relations de partenariat sont-elles développées grâce à une approche proactive et structurée ? Ces partenariats permettent-ils d'identifier et de réaliser des affaires nouvelles dans les domaines des produits ou des services, de développer des marchés et d'améliorer les résultats financiers ?				
2	Votre organisation s'assure-t-elle que toutes les informations pertinentes et notamment, les données concernant la performance des processus, les fournisseurs (performance des fournisseuses) et les clients (satisfaction du client), et les benchmarks, sont fiables, actualisées, accessibles aisément et rapidement, et facilement exploitables par le personnel (notamment, les données concernant les fournisseurs, les distributeurs et les clients) ?				
3	Votre organisation dispose-t-elle d'une approche permettant de s'assurer que l'allocation et l'utilisation de ses ressources financières reflètent et soutiennent sa vision stratégique, ses objectifs et ses valeurs tout en garantissant à l'organisation un succès durable ?				
4	Les actifs matériels (bâtiments, équipements, matériels et stock) sont-ils gérés et améliorés en permanence dans une perspective de profit pour l'organisation, de renforcement de sa vision et de ses objectifs stratégiques et de préservation de ses ressources ?				
5	Existe-t-il une méthode systématique permettant d'identifier et de mettre en œuvre des technologies nouvelles ou de substitution et d'optimiser les connaissances et la propriété intellectuelle afin d'en retirer des avantages tant pour les produits que pour les services ?				

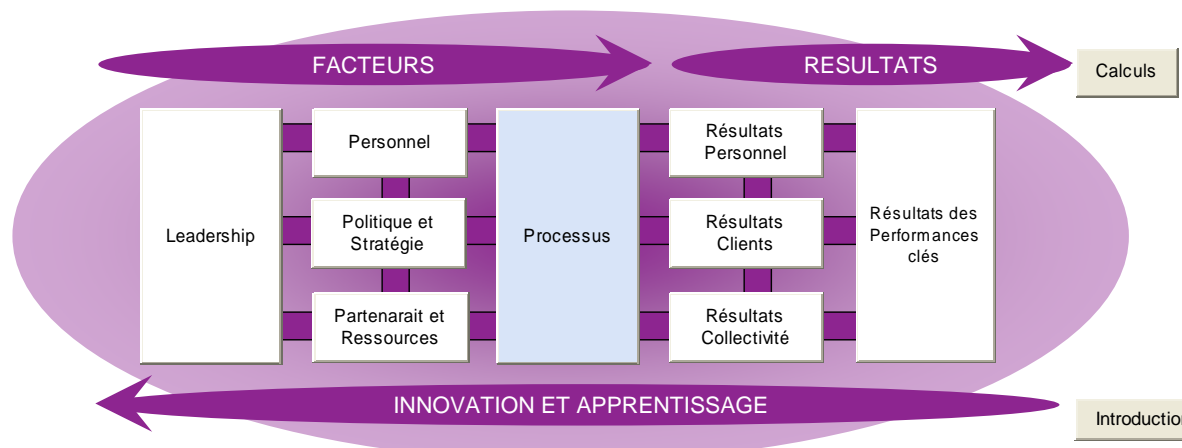
Ce critère analyse la manière dont l'organisation gère ses ressources clés: externes (partenariats avec les fournisseurs, les distributeurs, les organismes de réglementation, etc.), et internes (finances, information et technologies de l'information, actifs matériels tels que les bâtiments, les équipements, les fournitures et les stocks, les nouvelles technologies et le savoir). Il vérifie si ces ressources clés sont justifiées et utilisées efficacement pour suivre la stratégie globale de l'organisation, si elles sont en cohérence avec ses valeurs, gérées efficacement et améliorées en permanence.



<p>Pas encore démarré</p> <ul style="list-style-type: none"> * Rien de concret; peut être quelques bonnes idées mais qui ne sont pas allées au-delà de la bonne intention
<p>Quelques Progrès</p> <ul style="list-style-type: none"> * On a tout lieu de penser qu'une ébauche d'action est réellement engagée * Des revues aléatoires et occasionnelles ont permis des améliorations et une progression * Des "îlots" de mise en œuvre réussie ou de résultats concluants
<p>Des progrès considérables</p> <ul style="list-style-type: none"> * Des signes indiscutables que le sujet est bien traité * Des revues régulières et systématiques, et des progressions * Quelques réserves: le déploiement n'est toutefois pas total et ne concerne pas tout le potentiel
<p>Totalement réalisé</p> <ul style="list-style-type: none"> * Une approche ou un résultat exceptionnel prouvant que l'évaluation couvre l'ensemble des secteurs et des points à traiter * Peut servir de modèle; faire mieux paraître difficile

Question	Processus	Pas encore démarré	Quelques progrès	Des progrès considérables	Totalement réalisé
1	Votre organisation dispose-t-elle d'un système capable de s'assurer du bon fonctionnement de toutes les activités déployées en vue de produire des produits ou des services conformes aux exigences ou aux normes prescrites (par exemple, à travers les normes ISO 9000 et ISO 14000) ?				
2	Existe-t-il une méthode globale et fiable pour comprendre les perceptions, les besoins et les attentes du client et cerner les marchés où l'organisation mène son activité ?				
3	Existe-t-il un système global et viable qui garantisse que l'organisation répond aux exigences de ses clients par une mise à disposition opportune de nouveaux produits et services ?				
4	Y a-t-il une amélioration continue des processus fondée sur l'identification des opportunités et des besoins à travers une analyse des données client, des données opérationnelles et des données de benchmarking ?				
5	Votre organisation dispose-t-elle d'une méthode systématique et approfondie (par audit ou tout autre manière), pour évaluer le degré de mise en œuvre et l'efficacité de tous les systèmes mis en jeu en vue de conduire et maîtriser ses activités ?				
6	Votre organisation s'assure-t-elle que les audits et les résultats sont toujours utilisés pour améliorer les systèmes par élimination des causes profondes de dysfonctionnement (plutôt que par de simples palliatifs) dans le but d'éviter la réapparition des problèmes ?				
7	Les activités de support ou "back-office" (comptabilité, technologies de l'information, expéditions, traitement des données, personnel, juridique et secrétariat, etc.) sont-elles bien documentées, maîtrisées et améliorées en permanence à un niveau au moins égal à celui des activités principales liées aux produits et aux services ?				

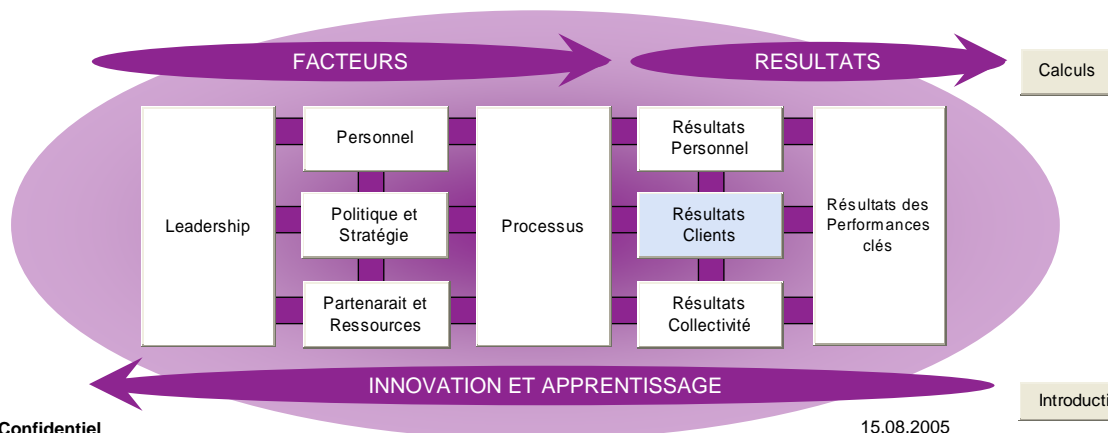
Ce critère aborde la manière dont l'organisation approche, comprend ses clients et traduit leurs besoins actuels et futurs en produits et services à valeur ajoutée. Il couvre également les exigences de maîtrise des processus qui peuvent inclure des activités telles que l'innovation, la fourniture de produits et de services clés, les relations client et fournisseur et les fonctions opérationnelles et de support (comptabilité, personnel, facturation, etc.). Le Système Qualité pour la partie concernant la maîtrise des processus devrait traiter, d'une part, des aspects tels que: la documentation et l'audit afin de confirmer que les procédures sont efficaces, comprises et utilisées et, d'autre part, la mise en œuvre de toute action corrective ou d'amélioration nécessaire. Toutes ces exigences doivent s'appliquer tant aux processus opérationnels et de support qu'aux processus principaux concernant les produits et les services. Ce critère est celui qui se rapproche le plus des exigences fondamentales relatives à la norme ISO 9000.



<p>Pas encore démarré</p> <ul style="list-style-type: none"> * Rien de concret; peut être quelques bonnes idées mais qui ne sont pas allées au-delà de la bonne intention
<p>Quelques Progrès</p> <ul style="list-style-type: none"> * On a tout lieu de penser qu'une ébauche d'action est réellement engagée * Des revues aléatoires et occasionnelles ont permis des améliorations et une progression * Des "îlots" de mise en œuvre réussie ou de résultats concluants
<p>Des progrès considérables</p> <ul style="list-style-type: none"> * Des signes indiscutables que le sujet est bien traité * Des revues régulières et systématiques, et des progressions * Quelques réserves: le déploiement n'est toutefois pas total et ne concerne pas tout le potentiel
<p>Totalement réalisé</p> <ul style="list-style-type: none"> * Une approche ou un résultat exceptionnel prouvant que l'évaluation couvre l'ensemble des secteurs et des points à traiter * Peut servir de modèle; faire mieux paraît difficile

Question	Résultats Clients	Pas encore démarré	Quelques progrès	Des progrès considérables	Totalement réalisé
1	Votre organisation évalue-t-elle le management des relations avec ses clients par des mesures appropriées anticipant l'évolution et l'impact sur leur satisfaction et leur fidélité ? Par exemple sur le délai de réponse, leur précision et leur opportunité, les retours, les clients gagnés ou perdus, les demandes de dommages et intérêts, les réclamations et les félicitations, etc. Elles doivent s'avérer efficaces pour permettre d'anticiper l'évolution probable de la fidélité des clients.				
2	Toutes les mesures indiquées en (1) (les mesures internes à l'organisation relatives à la satisfaction et la fidélité des clients) montrent-elles une tendance à l'amélioration ou un niveau élevé et soutenu de la performance ?				
3	Pouvez vous démontrer que les résultats de ces mesures internes liées à la satisfaction et à la fidélité des clients sont comparables ou supérieurs à ceux de vos concurrents directs ou d'organisations équivalentes ?				
4	Votre organisation mène-t-elle régulièrement des enquêtes client pour déterminer leur satisfaction sur vos produits et sur vos services et a-t-elle totalement établi la pertinence et la portée des paramètres qu'elle mesure pour déterminer la satisfaction et la fidélité client ?				
5	Les résultats client sont-ils segmentés pour mettre en évidence les perceptions des différents groupes et types de clients (notamment les clients perdus et les prospects) ?				
6	Ces résultats montrent-ils une tendance à l'amélioration ou un niveau élevé et soutenu de performance ?				
7	Avez-vous des données qui montrent que vos résultats client sont comparables ou supérieurs à ceux de vos concurrents directs ou d'organisations équivalentes ?				
8	Votre organisation dispose-t-elle d'une méthodologie lui permettant de fixer régulièrement les cibles/objectifs d'amélioration de la performance de ses mesures internes et des perceptions réelles de la satisfaction et de la fidélité du client ?				
9	Votre organisation peut-elle prouver que les résultats d'enquêtes sont toujours utilisés efficacement, pour améliorer les produits ou les services qu'elle offre ?				

Ce critère examine la manière dont l'organisation identifie ses divers groupes de clients externes et comment elle les segmente. Il évalue les mesures et les résultats qui révèlent leur degré de satisfaction et de fidélité. Il s'agit d'identifier à la fois les perceptions réelles du client - qui peuvent être obtenues par des enquêtes externes - et également les mesures et résultats qui permettent de prévoir l'évolution ou d'influer sur leur satisfaction et leur fidélité. Par exemple les niveaux de réclamation, les coûts de garantie, les retards et les défauts de livraison, les annulations de commande, etc. Ces mesures prédictives peuvent être considérées comme des indicateurs de tendance et sont fréquemment réalisées au sein de l'organisation tandis que les "perceptions réelles" des clients constituent des mesures de constat (mais réelles) de l'opinion des clients. Les perceptions réelles ne peuvent s'obtenir que par interview directe du client. Ce critère vérifie aussi si l'organisation ne considère que ses propres niveaux et tendances ou si elle les compare avec les résultats externes de performance de ses concurrents ou autres. Lorsque ces niveaux et tendances sont publiés, ils devront porter sur une période de trois ans au moins et sur cinq ans de préférence

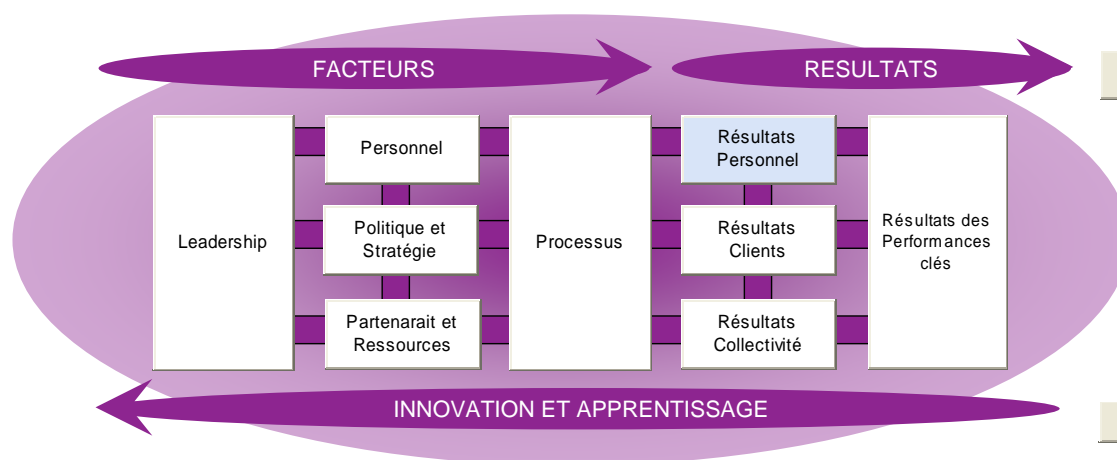


Pas encore démarré	<ul style="list-style-type: none"> * Rien de concret; peut être quelques bonnes idées mais qui ne sont pas allées au-delà de la bonne intention
Quelques Progrès	<ul style="list-style-type: none"> * On a tout lieu de penser qu'une ébauche d'action est réellement engagée * Des revues aléatoires et occasionnelles ont permis des améliorations et une progression * Des "îlots" de mise en œuvre réussie ou de résultats concluants
Des progrès considérables	<ul style="list-style-type: none"> * Des signes indiscutables que le sujet est bien traité * Des revues régulières et systématiques, et des progressions * Quelques réserves: le déploiement n'est toutefois pas total et ne concerne pas tout le potentiel
Totalement réalisé	<ul style="list-style-type: none"> * Une approche ou un résultat exceptionnel prouvant que l'évaluation couvre l'ensemble des secteurs et des points à traiter * Peut servir de modèle; faire mieux paraît difficile

Question	Résultats Personnel	Pas encore démarré	Quelques progrès	Des progrès considérables	Totalement réalisé
1	L'organisation mesure-t-elle et évalue-t-elle régulièrement les facteurs qui permettent de prévoir les tendances ou qui ont un impact sur la satisfaction et le moral de son personnel (absentéisme, maladie, rotation du personnel, départs prématurés, niveaux de formation, promotions internes, taux de fréquence et gravité des accidents, niveaux de reconnaissance, doléances, etc.) et agit-elle avec les résultats ?				
2	Obtient-on des remontées d'information régulières (par des questionnaires, des interviews, des groupes dédiés, etc.) sur la perception qu'a le personnel de certains aspects de l'organisation tels que: environnement de travail, dispositions en matière de santé et de sécurité, communication, hiérarchie, reconnaissance, formation et leur satisfaction globale ? L'organisation a-t-elle établi la pertinence de ses mesures ?				
3	Les résultats des mesures internes de l'organisation et des perceptions réelles sont-ils comparés à ceux d'autres organisations ?				
4	Les résultats de satisfaction du personnel sont-ils communiqués et suivis d'actions par le management ?				
5	Les résultats (en particulier les perceptions réelles de la satisfaction personnel) montrent-ils généralement une tendance à l'amélioration ou un niveau élevé et soutenu de performances et peuvent-ils être comparés à ceux d'organisations équivalentes et à d'autres références externes ?				

Ce critère analyse les niveaux et les tendances de satisfaction de tout le personnel de l'organisation. Il s'appuie à la fois sur les perceptions du personnel qui peuvent être obtenues à partir d'enquêtes, de groupes dédiés, etc..., et sur les mesures internes et les résultats qui permettront d'anticiper ou d'influer sur sa satisfaction. Il vérifie si les résultats sont communiqués et suivis d'actions et s'ils sont comparés à ceux d'autres organisations.

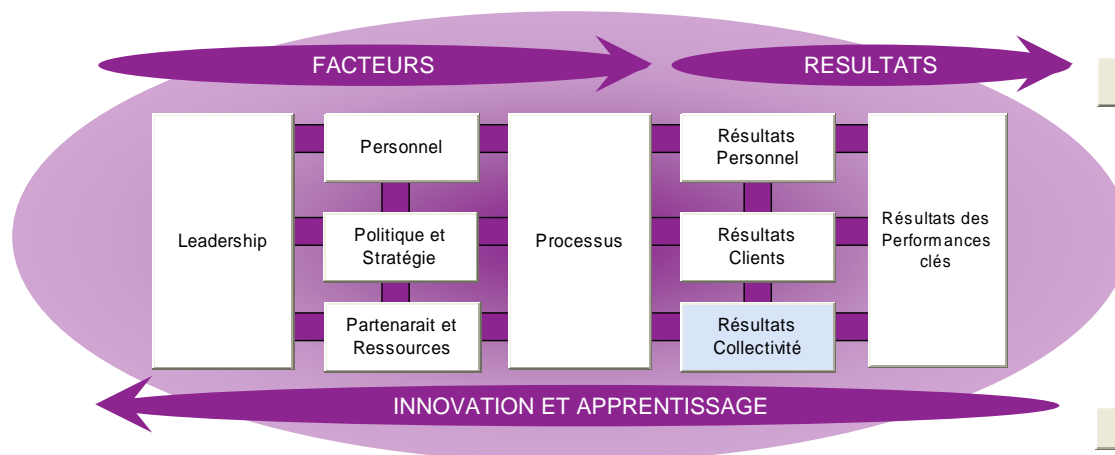
Comme pour le critère précédent, les mesures internes de l'organisation sont des indicateurs de tendance qui auront un impact probable ou anticiperont les tendances de la satisfaction du personnel alors que les "perceptions réelles" ne peuvent être obtenues que par des enquêtes auprès du personnel. De même, l'organisation doit établir la pertinence des résultats qu'elle mesure pour la satisfaction personnel. La logique sous-tendant ce critère est qu'une organisation ne peut réussir que si elle entretient la motivation et une forte implication de son personnel. Lorsque les niveaux et les tendances sont publiés, ils devront porter sur une période de trois ans au moins et sur cinq ans de préférence.



Pas encore démarré
* Rien de concret; peut être quelques bonnes idées mais qui ne sont pas allées au-delà de la bonne intention
Quelques Progrès
* On a tout lieu de penser qu'une ébauche d'action est réellement engagée
* Des revues aléatoires et occasionnelles ont permis des améliorations et une progression
* Des "îlots" de mise en œuvre réussie ou de résultats concluents
Des progrès considérables
* Des signes indiscutables que le sujet est bien traité
* Des revues régulières et systématiques, et des progressions
* Quelques réserves: le déploiement n'est toutefois pas total et ne concerne pas tout le potentiel
Totalement réalisé
* Une approche ou un résultat exceptionnel prouvant que l'évaluation couvre l'ensemble des secteurs et des points à traiter
Peut servir de modèle; faire mieux paraît difficile

Question	Résultats pour le Collectivité	Pas encore démarré	Quelques progrès	Des progrès considérables	Totalement réalisé
1	Pouvez-vous démontrer que votre organisation a enregistré des résultats dans les domaines de la prévention ou de la réduction des nuisances ou des dommages causés au voisinage et à l'environnement en général, ainsi que dans les domaines de la conservation et de la protection des ressources globales (énergie, recyclage, traitement des déchets): A-t-elle apporté une contribution positive à la collectivité (oeuvres caritatives, éducation, sports, loisirs, leadership dans le domaine professionnel) ?				
2	Les activités dans les domaines ci-dessus (1) présentent-elles une tendance positive et les résultats sont-ils comparables à ceux d'autres organisations locales ou du même secteur d'activité ?				
3	L'organisation peut-elle montrer, au travers de résultats d'enquête ou de tout autre moyen, que ses voisins ou la collectivité de façon générale la tiennent en haute estime et que sa réputation progresse vers l'Excellence ?				

Ce critère analyse les activités de l'organisation qui ont un impact sur la collectivité et la société au sens large. Dans ce contexte, "la société au sens large" sera fonction de la dimension et du type de l'organisation. Il traite du niveau d'activité que déploie l'organisation pour se comporter en "société citoyenne", pour protéger les ressources naturelles et réduire la pollution. Il examine également l'impact indirect qu'a l'organisation sur la collectivité grâce aux niveaux et tendances de ses dons et activités caritatives, ses activités éducatives, la promotion des intérêts locaux et son rôle de leader dans des activités professionnelles au travers de comités, de groupes d'action et d'associations (professionnelles ou syndicales).
De même, il s'agit de savoir si l'organisation mesure et connaît comment elle est perçue par la collectivité et si cette dernière est satisfaite. Comme pour les autres sections, il convient de procéder à des comparaisons avec d'autres organisations. Ce critère s'attache à rechercher les actions menées par l'organisation en dehors et au-delà de ses responsabilités réglementaires et de ses activités commerciales normales qu'elle entretient avec ses clients.



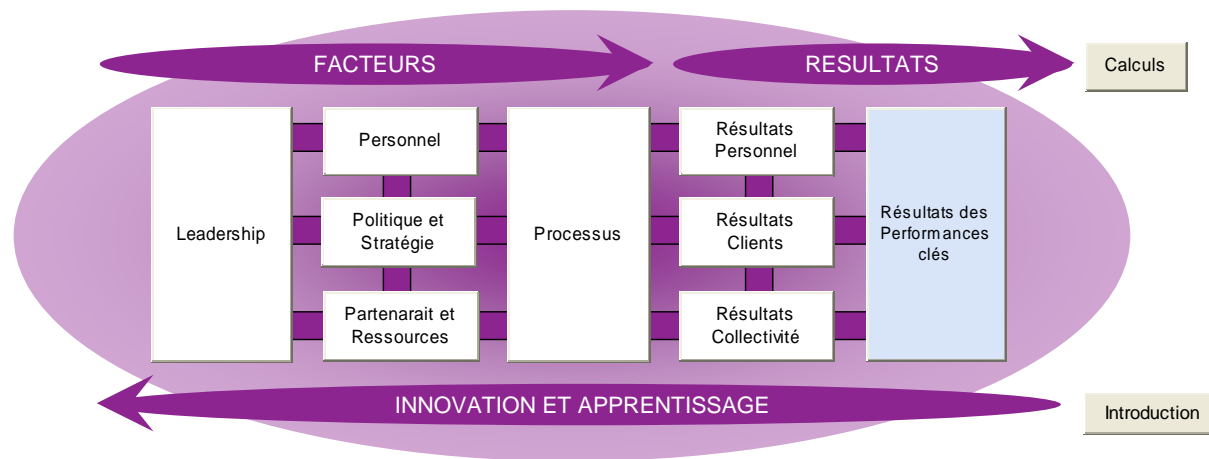
Calculs

Introduction

<p>Pas encore démarré</p> <ul style="list-style-type: none"> * Rien de concret; peut être quelques bonnes idées mais qui ne sont pas allées au-delà de la bonne intention
<p>Quelques Progrès</p> <ul style="list-style-type: none"> * On a tout lieu de penser qu'une ébauche d'action est réellement engagée * Des revues aléatoires et occasionnelles ont permis des améliorations et une progression * Des "îlots" de mise en œuvre réussie ou de résultats concluants
<p>Des progrès considérables</p> <ul style="list-style-type: none"> * Des signes indiscutables que le sujet est bien traité * Des revues régulières et systématiques, et des progressions * Quelques réserves: le déploiement n'est toutefois pas total et ne concerne pas tout le potentiel
<p>Totalement réalisé</p> <ul style="list-style-type: none"> * Une approche ou un résultat exceptionnel prouvant que l'évaluation couvre l'ensemble des secteurs et des points à traiter * Peut servir de modèle; faire mieux paraît difficile

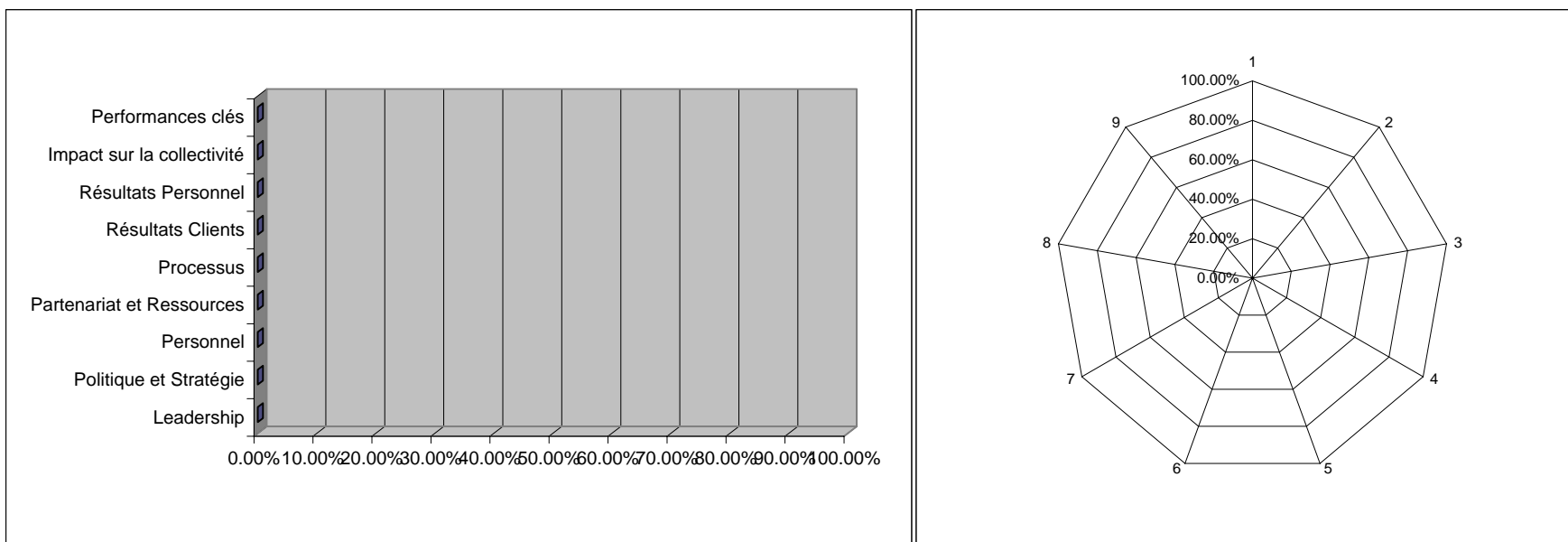
Question	Résultats des Performances Clés	Pas encore démarré	Quelques progrès	Des progrès considérables	Totalement réalisé
1	Les résultats financiers et non financiers de vos activités clés (bénéfices, marges, volumes, parts de marché, etc.) montrent-ils une tendance à l'amélioration ?				
2	Ces activités clés, financières et non financières, font-elles apparaître des résultats qui sont comparables ou meilleurs que ceux des concurrents directs ou d'organisations équivalentes ?				
3	Ces résultats sont-ils segmentés en fonction des divers secteurs d'activité, des marchés et/ou des produits et services pour mettre en évidence des différences de performance ?				
4	Mesure-t-on et connaît-on la performance de toutes les activités (processus) qui contribuent directement à un produit ou service ?				
5	Les résultats de ces activités liées aux produits et services font-ils apparaître une tendance à l'amélioration ?				
6	Les résultats de ces activités liées aux produits et services sont-ils comparés à d'autres résultats ? Sont-ils comparables ou meilleurs ?				
7	Les résultats des activités liées au support et à l'administration (technologie de l'information, planification, service juridique, sécurité, comptabilité, etc.) font-ils apparaître une tendance à l'amélioration et sont-ils comparables ou meilleurs que ceux d'autres organisations ?				

Ce critère analyse les résultats opérationnels globaux de l'organisation. En premier lieu, il évalue les résultats clés cumulés ("la ligne du bas"), les indicateurs et ratios de performance (productivité, bénéfices, rendement des fonds propres, part de marché, rendement des ventes, retour sur investissement, etc.). Puis il examine les mesures et la performance des principales activités internes (processus) qui contribuent directement à la production d'un produit ou d'un service (rendements, temps de cycle, taux d'erreur, taux de retours, qualité des fournisseurs, modifications imprévues, etc.). Enfin, ce critère évalue la performance des processus opérationnels et de support qui contribuent à l'efficacité du fonctionnement global de l'organisation (technologies de l'information, sécurité, finances, administration, etc.). Comme pour les autres sections, celle-ci vérifie si les résultats et les tendances sont comparés à ceux d'autres organisations externes équivalentes ou à des références externes. Lorsque les niveaux et les tendances sont publiés, ils devront porter sur une période de trois ans au moins et sur cinq ans de préférence



<p>Pas encore démarré</p> <ul style="list-style-type: none"> * Rien de concret; peut être quelques bonnes idées mais qui ne sont pas allées au-delà de la bonne intention
<p>Quelques Progrès</p> <ul style="list-style-type: none"> * On a tout lieu de penser qu'une ébauche d'action est réellement engagée * Des revues aléatoires et occasionnelles ont permis des améliorations et une progression * Des "îlots" de mise en œuvre réussie ou de résultats concluents
<p>Des progrès considérables</p> <ul style="list-style-type: none"> * Des signes indiscutables que le sujet est bien traité * Des revues régulières et systématiques, et des progressions * Quelques réserves: le déploiement n'est toutefois pas total et ne concerne pas tout le potentiel
<p>Totalement réalisé</p> <ul style="list-style-type: none"> * Une approche ou un résultat exceptionnel prouvant que l'évaluation couvre l'ensemble des secteurs et des points à traiter * Peut servir de modèle; faire mieux paraît difficile

	Pas encore démarré	Quelques progrès	Des progrès considérables	Totalement réalisé	Total	Pourcentage	Pondération	Points
Pondération	0	33	67	100				
Leadership	0	0	0	0	0	0.00%	100	0
Politique et Stratégie	0	0	0	0	0	0.00%	80	0
Personnel	0	0	0	0	0	0.00%	90	0
Partenariat et Ressources	0	0	0	0	0	0.00%	90	0
Processus	0	0	0	0	0	0.00%	140	0
Résultats Clients	0	0	0	0	0	0.00%	200	0
Résultats Personnel	0	0	0	0	0	0.00%	90	0
Impact sur la collectivité	0	0	0	0	0	0.00%	60	0
Performances clés	0	0	0	0	0	0.00%	150	0



Total Points 0
Pourcentage 0.0%

Introduction