

FONDS QUALITÉ 2021

FÉVRIER 2022



RAPPORT NARRATIF

1. Nom de l'organisation	SOS Faim										
2. Personne de contact (nom, e-mail, tel)	Anne-Laurence Delor, ald@sosfaim.org, 02/548 06 82										
3. Titre du projet	Réorganisation de SOS Faim sur base de la nouvelle stratégie										
Thématique(s) (maximum 2):											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Leadership</th> <th>Organization management</th> <th>Human Resource Management</th> <th>Project Cycle Management</th> <th>Transversal themes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <input type="checkbox"/> Identity & strategy <input type="checkbox"/> Decision-making bodies <input checked="" type="checkbox"/> Change management <input type="checkbox"/> Transparency & integrity </td> <td> <input checked="" type="checkbox"/> Process management <input type="checkbox"/> Financial management <input type="checkbox"/> Risk management <input type="checkbox"/> Knowledge management <input type="checkbox"/> Partnerships <input type="checkbox"/> Communication <input type="checkbox"/> Data & information management </td> <td> <input type="checkbox"/> Recruitment & performance <input type="checkbox"/> Skills & training <input type="checkbox"/> Volunteering policy & management <input type="checkbox"/> Welfare at work </td> <td> <input type="checkbox"/> Identification & planning <input type="checkbox"/> Monitoring <input type="checkbox"/> Evaluation <input type="checkbox"/> Learning </td> <td> <input type="checkbox"/> Digitalization <input type="checkbox"/> Gender & diversity <input type="checkbox"/> Environment & sustainability <input type="checkbox"/> Global Citizenship Education <input type="checkbox"/> Humanitarian action <input type="checkbox"/> Décolonisation </td> </tr> </tbody> </table>	Leadership	Organization management	Human Resource Management	Project Cycle Management	Transversal themes	<input type="checkbox"/> Identity & strategy <input type="checkbox"/> Decision-making bodies <input checked="" type="checkbox"/> Change management <input type="checkbox"/> Transparency & integrity	<input checked="" type="checkbox"/> Process management <input type="checkbox"/> Financial management <input type="checkbox"/> Risk management <input type="checkbox"/> Knowledge management <input type="checkbox"/> Partnerships <input type="checkbox"/> Communication <input type="checkbox"/> Data & information management	<input type="checkbox"/> Recruitment & performance <input type="checkbox"/> Skills & training <input type="checkbox"/> Volunteering policy & management <input type="checkbox"/> Welfare at work	<input type="checkbox"/> Identification & planning <input type="checkbox"/> Monitoring <input type="checkbox"/> Evaluation <input type="checkbox"/> Learning	<input type="checkbox"/> Digitalization <input type="checkbox"/> Gender & diversity <input type="checkbox"/> Environment & sustainability <input type="checkbox"/> Global Citizenship Education <input type="checkbox"/> Humanitarian action <input type="checkbox"/> Décolonisation	
Leadership	Organization management	Human Resource Management	Project Cycle Management	Transversal themes							
<input type="checkbox"/> Identity & strategy <input type="checkbox"/> Decision-making bodies <input checked="" type="checkbox"/> Change management <input type="checkbox"/> Transparency & integrity	<input checked="" type="checkbox"/> Process management <input type="checkbox"/> Financial management <input type="checkbox"/> Risk management <input type="checkbox"/> Knowledge management <input type="checkbox"/> Partnerships <input type="checkbox"/> Communication <input type="checkbox"/> Data & information management	<input type="checkbox"/> Recruitment & performance <input type="checkbox"/> Skills & training <input type="checkbox"/> Volunteering policy & management <input type="checkbox"/> Welfare at work	<input type="checkbox"/> Identification & planning <input type="checkbox"/> Monitoring <input type="checkbox"/> Evaluation <input type="checkbox"/> Learning	<input type="checkbox"/> Digitalization <input type="checkbox"/> Gender & diversity <input type="checkbox"/> Environment & sustainability <input type="checkbox"/> Global Citizenship Education <input type="checkbox"/> Humanitarian action <input type="checkbox"/> Décolonisation							
6. Nom et e-mail du consultant/organisme appuyant le projet	LATERAL SRL – Patrick Demaret - patrick@lateral.be										
7. Choix de la consultance Comment la consultance a été sélectionnée ?	Des TDR ont été rédigés et publiés début 2021. Deux offres ont été reçues. Après analyse et concertation interne par rapport aux travaux demandés et à l'expertise de chacune d'entre elles, l'offre de Lateral a été retenue.										

8. Résultats ou changements concrets atteints

8a. Description des résultats concrets atteints

Objectif du projet : *Mettre en place une organisation répondant aux besoins réels de SOS Faim au regard de sa stratégie et permettant un management collaboratif et participatif.*

Un auto-diagnostic réalisé en 2018 a permis d'identifier trois chantiers d'amélioration dont l'un a porté en 2019 sur la formulation et l'appropriation de notre stratégie actuelle et l'identification d'une méthodologie pour la future stratégie. En 2020, nous avons travaillé sur les enjeux, les futurs souhaitables et les objectifs stratégiques. Des différents exercices il est ressorti que nous devons également développer un volet « stratégie de nos moyens ».

SOS Faim fonctionne sur base d'un organigramme par département et selon un modèle hiérarchique à 3 niveaux (Secrétaire général, coordinateurs et membres des départements). Des groupes de travail ont été créés pour travailler sur des thématiques transversales et améliorer les synergies entre départements mais une des questions qui s'est posée est de savoir « Comment faire évoluer notre organisation vers un modèle participatif et collaboratif qui permette de réaliser notre mission avec efficacité, de favoriser l'émulation collective et de contribuer à l'épanouissement individuel de chacun ? ».

Résultats atteints :

1. Lancement du groupe projet « organisation socio-économique » (GP OSE) interne à SOS Faim via une animation du comité de direction : mandat et objectifs.

2. Analyse de l'organisation actuelle

a) Identification des besoins du siège (comité de direction + services) et des bureaux locaux

Plusieurs besoins ont été identifiés : (i) clarifier les méthodes et processus de décision aux différents niveaux, (ii) repenser la relation et l'organisation des départements pour optimiser les synergies entre les différents métiers clés de l'organisation, (iii) faire évoluer notre organisation vers un modèle participatif et collaboratif permettant de réaliser notre mission avec efficacité.

b) Définition des livrables attendus pour chacune des parties prenantes

La définition des livrables (produits) a été essentielle afin de permettre à SOS Faim de répondre correctement aux besoins précédemment identifiés et en vue de définir des fonctions qui répondent aux besoins de la stratégie et dont l'encadrement et le suivi sont cohérents ;. Cette étape a également permis de s'assurer de l'implication des membres du personnel afin de rendre le projet participatif et afin que chacun adhère au projet.

3. Analyse des missions, vision et stratégie

Cette étape est, à nouveau essentielle, car la révision de l'organisation se fait en fonction de la stratégie de SOS Faim, afin de mettre en place un cadre efficace et efficient qui convient pour la mise en place des prochaines actions.

4. Proposition de structures adaptées à la stratégie

a) Benchmarking des organisations en modèle participatif déjà existantes

Plusieurs organisations ont été consultées afin de comprendre leurs évolutions structurelles et en matière de gouvernance et les choix qui ont motivé ces évolutions.

b) *définition de domaines (services/départements) établies y compris les bureaux locaux*

Une proposition de structure a été définie en tenant compte de l'existant, des besoins, de la stratégie et des fonctions, sur base des étapes précédentes, des modèles théoriques et du benchmarking.

Des travaux sont encore en cours pour atteindre les résultats suivants :

a) *Analyse et mise à jour des processus internes à SOS Faim*

b) *Définition de la nouvelle gouvernance de SOS Faim*

c) *Déploiement de la nouvelle organisation et gouvernance dans SOS Faim, alignée avec la stratégie :*

- Définitions de domaines, services/départements) établies
- Définitions de fonctions des coordinateurs établies/cohérentes avec l'organisation
- Définitions de fonctions pour les membres des domaines si besoin

8.b Appréciation de l'atteinte de vos objectifs ?

- Situation avant le projet d'amélioration : 2
- Situation après le projet d'amélioration : 3

1 = Insuffisant / 2 = Pas vraiment bon / 3 = Bon / 4 = Très bon

9. Plus-value de la consultance

L'équipe de SOS Faim est très satisfaite de la qualité de l'accompagnement. Il convient de mentionner particulièrement les points suivants :

- a) La méthodologie (STAR) et les outils permettant la révision de l'organisation actuelle
- b) Le coaching des membres du groupe de travail en charge du projet et l'utilisation de pratiques participatives issues de la Sociocratie 3.0
- c) L'expérience du consultant en la matière

10. Leçons tirées et apprentissages du projet

10.a Manière dont le projet a été abordé, étapes essentielles, méthodes et approches, suivi, etc.

La mission nécessitait de bien intégrer les priorités de SOS Faim dans le cadre de cet accompagnement, pour que l'organisation puisse en retirer la plus grande valeur possible. Les principales étapes ont été les suivantes :

- a) Un accord et un mandat ont été établis par le comité de direction sur la façon de voir la situation afin de stimuler l'engagement du groupe de travail par rapport à ce sujet
- b) Sur base de ce mandat, l'état des lieux (qu'est-ce qui est prévu, qu'est-ce qui a déjà été fait, avec quels effets...), l'établissement d'une vision (quel objectif global ?) et d'une feuille de route (quels résultats doivent être obtenus quand ?) de la transformation ont été définis
- c) L'équipe projet a été formée en fonction de ses besoins et de la feuille de route en suivant la méthodologie STAR qui a permis d'identifier les interactions et la cohérence entre 5 domaines (stratégie, structure, processus et les capacités latérales, incitants et personnes)
- d) Un benchmarking auprès d'autres organisations a été réalisé
- e) Des structures adaptées à la stratégie ont été proposées : définition de domaines (services/départements) établies, y compris pour les bureaux locaux.

10.b Bonnes pratiques, avertissements et apprentissages

Voici quelques bonnes pratiques tirées des travaux qui ont été menés

- a) Définir très précisément les mandats du groupe de travail et du comité de pilotage
- b) Définir très précisément les livrables à produire
- c) Veiller à consulter l'ensemble de l'équipe lorsque les livrables ont été produits
- d) Quantifier le temps nécessaire à la réalisation des travaux

10.c Sources d'inspiration

Ouvrages :

- Reinventing organizations (Frédéric Laloux)
- ParticipAgile (Lionel BARETS et Michel DUCHATEAU)

10.d Qu'avez-vous retenu pour améliorer la thématique/le domaine visé (les bonnes pratiques, des produits concrets/ des ressources qui peuvent être partagés { d'autres organisations ?, etc.})

Voir bonnes pratiques ci-dessus.

12. Socialisation des apprentissages

Les outils d'analyse ainsi que de mise en œuvre de ce projet pourront être partagés avec les organisations du secteur qui souhaitent suivre la même démarche.

L'organisation prendra, par exemple, contact avec la FEONG afin d'organiser un échange autour de ce projet et de pouvoir communiquer les méthodes et résultats à l'ensemble des ONG intéressées. Avec la mise en place d'une organisation répondant plus efficacement aux besoins, SOS Faim peut devenir un POC (Proof of Concept) pour les autres ONG.

13. Publication du rapport

Le rapport peut être publié

14. Autres remarques

/