

APPEL FONDS QUALITÉ 2020

– RAPPORT NARRATIF –

ANNEXE 2 : RAPPORT NARRATIF

Nom de l'organisation	Entraide et Fraternité			
Personne de contact (nom, e-mail, tel)	Federico Didonè, federico.didone@entraide.be, +32 (0)2 227 66 97			
Date d'introduction du projet	02/10/2020			
Titre du projet	Appui à la réalisation de la théorie du changement d'Entraide et Fraternité et d'Action Vivre Ensemble.			
Thématique(s) (maximum 2) :				
Leadership	Organization management	Human Resource Management	Project Cycle Management	Transversal themes
<input checked="" type="checkbox"/> Identity & strategy <input type="checkbox"/> Decision-making bodies <input type="checkbox"/> Change management <input type="checkbox"/> Transparency & integrity	<input 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 checked="" 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
L'objectif poursuivi par le projet :				
Elaborer la Théorie Globale du Changement (ToC) de l'organisation afin de garantir une opérationnalisation cohérente des orientations générales adoptées dans le Cadre Stratégique 2020-2024.				
Quels sont les enjeux qui ont motivé votre organisation à mettre en place un projet d'amélioration ?	L'évaluation à mi-parcours du programme DGD 2017-2021 a été réalisée au début de l'année 2020 de manière participative en impliquant les permanents, les volontaires et les partenaires. Les résultats ont fait l'objet d'un travail d'appropriation par l'ensemble de l'organisation. Cette évaluation a mis en lumière la nécessité de renforcer la cohérence du travail politique d'EF. En effet, le travail politique mené par EF n'implique pas encore suffisamment la base sociale d'EF en Belgique (pour les groupes et personnes			

	<p>intéressées à la faire) et doit assurer davantage un suivi et un relais politique pointu de l'agenda et des revendications des partenaires des pays du sud. Le renforcement du travail politique est d'ailleurs un des objectifs que nous nous sommes fixés dans le cadre stratégique 2020-2024 ; celui-ci reprenant les orientations générales pour les années à venir de nos deux organisations sœurs EF et AVE.</p> <p>Par ailleurs, l'évaluation a mis en avant la nécessité de renforcer le DSE. Celui-ci est, jusqu'à ce jour, davantage orienté sur les exigences de redevabilité envers les bailleurs de fonds que sur l'appréciation des changements induits par le programme.</p> <p>Dans cette optique, nous jugeons essentiel que l'organisation puisse développer une ToC qui garantisse une opérationnalisation cohérente du cadre stratégique 2020-2024 et renforce le travail politique d'EF. Cette théorie servira aussi de base pour améliorer le système de suivi-évaluation qui intègre les changements attendus au niveau des public-cibles.</p>	
<p>Description des <u>résultats</u></p>	<p>Avant :</p> <p>Entraide et Fraternité (EF) et son association sœur de lutte contre la pauvreté en Belgique, Action Vivre-Ensemble (AVE) se sont dotées d'un cadre stratégique pour la période 2020-2024. Les principaux défis de ce cadre sont de garantir la cohérence et la complémentarité du travail des différents départements de l'organisation pour remplir ses missions d'éducation, de plaidoyer et d'appui à des projets au nord et au sud. Pour ce faire, nous avons souhaité développer une théorie de changement (ToC) globale avec l'appui d'un consultant.</p> <p>Le dispositif de suivi-évaluation (DES) était basé sur les exigences de redevabilité envers les bailleurs de fonds permettant un suivi axé sur les activités plutôt que sur les changements.</p>	<p>Après :</p> <p>La théorie globale du changement (ToC) de l'organisation a été finalisée, validée et présentée à l'équipe de permanents d'EF. Il reste maintenant à la mettre en œuvre concrètement.</p> <p>Sur base de la nouvelle ToC, le dispositif DES institutionnel peut maintenant être adapté et renforcé dans une optique orientée sur les changements et en y intégrant les marqueurs de changement définis dans la TOC.</p>
<p>Nom et e-mail du consultant / organisme de formation</p>	<p>Nom : Renaud Hécklé</p> <p>Organisme : AXYOM srl</p> <p>Email : r.heckle@axyom.org</p>	
<p>Comment le consultant/organisme de formation a été choisi ?</p>	<p>Le bureau de conseil AXYOM, spécialisé dans l'appui aux organisations actives dans le secteur non-marchand, nous a soumis une offre qui correspond à nos attentes (voir annexe 3 et 4). Les raisons de notre choix sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • AXYOM est reconnu dans le secteur, avec plus de 10 ans d'expérience dans le domaine du diagnostic institutionnel et fonctionnel et de 	

	<p>modération ou facilitation de processus de planification stratégique et opérationnelle.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leur méthodologie présente un équilibre entre expertise méthodologique et outil d'intelligence collective. Leur appui a ainsi permis à l'équipe de mieux se former à la confection d'une TOC, dans une logique stratégique (changement à atteindre et moyens d'y arriver en tenant compte des acteurs et du contexte). • L'expérience des consultant-e-s en genre nous permet de continuer à nous former sur la question de l'intégration du genre dans la vision stratégique d'une organisation. • Nous avons voulu nous doter d'une approche axée sur les changements et faire en sorte que nos différentes missions convergent vers ceux-ci. Nous souhaitons avoir une aide pour définir plus clairement les résultats que nous désirions et éviter la dispersion d'énergie au lieu de réaliser l'exercice pour répondre aux besoins d'un bailleur. Il était alors important de se doter de l'appui d'un consultant externe compétent et expérimenté en la matière pour mener ce processus à bien.
<p>Ce que le consultant/organisme de formation a précisément réalisé avec l'organisation.</p>	<p>L'élaboration et finalisation de la ToC de nos deux organisations qui nous permet de soutenir une opérationnalisation cohérente du cadre stratégique 2020-2024. Elle permet de mieux définir les changements (résultats) souhaités d'ici 2024.</p> <p>L'élaboration de la théorie du changement a permis de définir des marqueurs de changement, donnant lieu à un suivi de nos actions jusqu'en 2024 et renforçant ainsi DSE institutionnel. L'opérationnalisation de ce nouveau dispositif est prévue pour 2022.</p> <p>L'accompagnement proposé par Axyom a donc suivi les étapes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Phase 0 : Cadrage et revue documentaire <p>Le consultant a rencontré le personnel permanent d'EF et plus particulièrement les membres du COPIL (comité de pilotage, ayant comme mission l'élaboration de la TOC institutionnelle) pour préparer l'accompagnement et en particulier l'organisation des ateliers de formation et de co-construction.</p> <p>Le consultant a également réalisé une revue documentaire, principalement basée sur le cadre stratégique 2020-2024 d'EF et d'AVE, ainsi que l'évaluation à mi-parcours du programme DGD 17-21 et la réponse managériale d'EF à celle-ci.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Phase 1 : Préparation et animation d'un atelier de formation et de co-construction sur la ToC <p>Un atelier de formation et de co-construction a été organisé le 30 octobre 2020. En vue du contexte sanitaire, le processus a été réadapté afin que l'atelier puisse se réaliser en ligne, en réduisant la durée de l'atelier à une demi-journée et en proposant une modalité de travail adaptée à l'outil de visioconférence (travail en sous-groupe). L'atelier c'est donc réalisé comme suit :</p> <p>gh00 Mot d'accueil de la Secrétaire Générale d'EF et de VE Cadrage de la journée : règles de parole, objectifs, déroulement</p> <p>gh20 Brève introduction aux AOC (approche orientée changement) et à la ToC</p>

	<p>Présentation du travail en sous-groupes pour définir les défis, bénéficiaires finaux et changements ultimes.</p> <p>9h50 Pause et installation des sous-groupes</p> <p>10h00 Travail en sous-groupes (30min)</p> <p>10h30 Présentation des changements ultimes en plénière</p> <p>10h45 Présentation du travail en sous-groupes pour la cartographie des acteurs et l'identification des chemins de changements, les hypothèses et les risques.</p> <p>11h15 Pause et installation des sous-groupes</p> <p>11h25 Premier cycle (20min)</p> <p>11h45 Deuxième cycle (15min)</p> <p>12h00 Troisième cycle (15min)</p> <p>12h15 Conclusion de l'atelier</p> <p>• Phase 2 : Entretiens complémentaires</p> <p>Le consultant a réalisé des entretiens complémentaires avec des membres de l'équipe d'Entraide et Fraternité ainsi que des représentants des partenaires dans les pays du sud (coordinateurs locaux). Ces entretiens ont permis d'enrichir l'analyse et le travail préparatoire réalisé par le consultant.</p> <p>Sur cette base, le consultant a travaillé sur une première version de la TOC institutionnelle en portant une attention particulière au maintien de la cohérence d'ensemble de la ToC en regard au nouveau cadre stratégique 2020-2026. Celle-ci a été par la suite réappropriée et retravaillée par les membres du comité de pilotage.</p> <p>• Phase 3 : Analyse de l'actuel dispositif de suivi-évaluation d'E&F et propositions pour l'amélioration du DES</p> <p>Le consultant a analysé l'actuel DSE d'E&F en incluant les indicateurs et les outils de collecte et d'analyse de données.</p> <p>Sur cette base, le consultant a proposé une liste de marqueurs de changements ainsi qu'une liste de conseils afin d'améliorer l'opérationnalisation du DES, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'utilisation d'un outil de suivi unique, tel qu'un tableur Excel, afin d'assurer la centralisation des données ; - la définition claire des rôles et responsabilités des membres de l'équipe d'EF quant au suivi de ces indicateurs ; - la nécessité de réaliser un plan de travail relatif au suivi des indicateurs pour prévoir un diagnostic et une révision des marqueurs de changements en cours de mise en œuvre du programme d'EF et d'AVE. <p>Phase 4 : Amélioration de l'actuel DES, en intégrant des indicateurs de changements.</p> <p>La proposition reçue lors de la phase 3 a été par la suite réappropriée et retravaillée par les membres du comité de pilotage afin de définir la liste de</p>
--	---

	<p>marqueurs de changements qui sera suivis pour d'appréhender la profondeur et la qualité d'un changement souhaité, pour chaque changement intermédiaire pointés dans la théorie du changement.</p> <p>Il est important de noter que cette liste et ces marqueurs ne sont pas appelés à être figés. S'ils ne se révèlent pas suffisamment pertinents ou trop difficiles à renseigner ils pourront être modifiés au cours de la mise en œuvre du programme. Dans l'optique d'avoir une bonne vision de leurs évolutions, il est prévu de réaliser un diagnostic périodique pour apprécier si la trajectoire de changement est bonne. De plus ce diagnostic permettra de renseigner ces indicateurs dans le cadre de demandes de financements.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Phase 5 : Finalisation de la ToC institutionnelle <p>Un document présentant la ToC institutionnelle a été finalisé et validé par le COFIL (annexe 1. ToC institutionnelle_EF_AVE). Celui-ci comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la présentation des principaux éléments de la ToC institutionnelle d'EF et AVE ; - les principaux acteurs et facteurs d'influence ; - les risques ; - la stratégie d'intervention d'EF et AVE ; - les marqueurs de progrès. <ul style="list-style-type: none"> • Phase 6 : Élaboration d'une fiche de capitalisation <p>Le consultant a rédigé une fiche de capitalisation avec l'appui du personnel permanent d'EF . Ce document présente les leçons apprises lors du processus de planification stratégique, d'élaboration de la ToC institutionnelle et de révision du système de pilotage stratégique. (Voir annexe 2. Note capitalisation)</p>
<p>Quels changements ou améliorations n'avez-vous pas atteints ?</p>	<p>Le nouveau DSE doit encore être rendu opérationnel, ce qui constituera un défi majeur dans les prochaines années. Nous avons choisi d'intégrer les marqueurs de changements uniquement pour le prochain programme quinquennal financé par la DGD.</p>
<p>Une évaluation de la qualité du consultant/organisme de formation et sa plus-value</p>	<p>Globalement, nous jugeons positif l'accompagnement fourni par AXYOM, notamment concernant la méthodologie proposée et l'animation des ateliers de co-construction de la ToC, ainsi que pour son expertise sur la ToC.</p> <p>Cela étant, l'accompagnement s'est moins concentré sur l'élaboration du DES. En effet, il a manqué de temps car nous avons pu constater que la mise en place d'un tel DES était une tâche exigeante qui demandait une large consultation. Réaliser un suivi/évaluation sur des changements sociétaux consiste également en un nouveau champ d'expertise. Nous pensons que la définition des marqueurs de changements aurait pu être davantage renforcée si le consultant aurait eu une expertise spécifique dans le domaine de l'agroécologie (élément phare de l'action d'EF).</p>

<p>Les enseignements tirés ou les produits concrets qui peuvent être partagés avec d'autres organisations</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le produit final est la ToC institutionnelle - Une note de capitalisation (« Retours d'expériences d'EF sur le processus mis en œuvre pour renforcer ses capacités de pilotage stratégique ») a été rédigée et peut être partagée avec les autres organisations du secteur. Dans cette note nous mentionnons les obstacles et difficultés rencontrés en cours de route et proposons des conseils, en forme de 'bonnes pratiques' et 'points de vigilance' à partager avec d'autres organisations qui rencontreraient le même type de situation.
<p>En annexe :</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ToC institutionnelle_EF_AVE 2. Note de capitalisation_pilotage stratégique EF 3. TDR - Appui à la confection de la théorie de changement du cadre stratégique 2020-2024_Entraide et Fraternité 4. Offre Axyom_Elaboration ToC