

Coaching du processus stratégique

Rapport Narratif Final
Acodev – Fonds Qualité

Pays d'intervention	Belgique
Durée	22.09.2016 - 31.12.2016
Budget	3.200€ (cofinancement 4.000€)
Date de la demande	09.09.2016
Date du contrat	22.09.2016
Personne de contact	Martien Schotsmans martien.schotsmans@rcn-ong.be
Adresse	Boulevard A. Max 13-17, 1000 Bruxelles

Document soumis à ACODEV

Convention d'appui – Fonds Qualité

28 Février 2017

1. Informations générales

Suite à une demande introduite par RCN Justice & Démocratie (ci-après : RCN J&D) le 9 septembre 2016, Acodev a décidé d'octroyer à RCN J&D un cofinancement en tant qu'appui à la mise en œuvre d'une action de renforcement de la qualité « Coaching processus stratégique », conformément à l'appel à propositions du Fonds Qualité (FQ) 2016 tranche 3, clôturé le 9 septembre 2016. Le financement apporté par ACODEV est subsidié par la DGD.

Les thématiques du projet sont les suivants:

X Leadership	<input type="checkbox"/> Risques
<input type="checkbox"/> Genre	<input type="checkbox"/> Transparence
<input type="checkbox"/> Environnement	X Stratégie
<input type="checkbox"/> Finance	X Processus
<input type="checkbox"/> GAR	<input type="checkbox"/> Communication
<input type="checkbox"/> Partenariat	<input type="checkbox"/> Autre :
<input type="checkbox"/> Ressources Humaines	

L'objectif poursuivi par le projet était l'accompagnement personnalisé de la direction pour la gestion efficace du processus de mise en œuvre des objectifs stratégiques de l'association et des ressources humaines impliquées.

Le coaching a été réalisé par **Camino Consult** (www.caminoconsult.be) en la personne de Mme. Nancy Jaspers (nancy@caminoconsult.be).

La consultante a été identifiée sur recommandation de South Research (www.southresearch.be) qui avait donné une formation sur la Théorie de Changement à RCN J&D. Ensuite, l'expertise du bureau et de la consultante a été vérifiée, s'en est suivi un entretien de prise de contact avant le démarrage de la consultance.

2. Déroulement et contenu de la consultance

La consultance s'est déroulée pendant 6 journées de travail (reparties entre mi-journées, journées, et heures d'accompagnement par skype) à intervalle régulier entre le 1 octobre et le 31 décembre 2016, sur base d'un coaching personnalisé de la direction et d'une session de travail entre l'équipe siège et la consultante (gestion d'équipe virtuelle/à distance). Le contenu des sessions de coaching a été arrêté entre la consultante et la direction sur base d'un diagnostic initial des besoins les plus importants de la direction et de l'association. Chaque séance s'est clôturée avec des tâches à réaliser en vue de la prochaine séance.

Le coaching s'est déroulé en différentes étapes :

2 x 0,5 jour: leadership pour l'accompagnement au changement

- Différence entre le leadership pour le changement et la gestion d'un processus de changement
- Différents styles de leadership pour le changement
- Leadership du conseil d'administration pour l'évolution de la vision de l'organisation adaptée au 21^{ème} siècle
- Tâche/devoir/objectifs à atteindre en vue de la prochaine séance

0,5 jour: la gestion d'une équipe (virtuelle) pour le changement

- Le rôle du leadership d'une équipe vers le changement
- Défis de l'accompagnement du changement entre les équipes virtuelles et non-virtuelles
- Gestion des défis du changement en cascade (évolution vers des partenariats plus égalitaires sur les terrains)
- Tâche/devoir/objectifs à atteindre en vue de la prochaine séance

1,5 jour: la gestion du changement au niveau de l'organisation

- Les processus de changement dans l'organisation
- La prise de conscience de l'urgence du changement et l'identification des priorités
- La disponibilité et/ou la gestion des résistances au changement
- Les compétences pour s'engager et accompagner le processus du changement
- Les différentes étapes du changement
- Tâche/devoir/objectifs à atteindre en vue de la prochaine séance

0,5 jour : la gestion de la charge de travail entre mise en œuvre des programmes et développement de l'expertise thématique (individuel/en équipe)

- Comment gérer/équilibrer les différents aspects du travail
- Comment gérer la charge/pression de travail et le besoin d'investissement pour le changement
- Tâche/devoir/objectifs à atteindre en vue de la prochaine séance

0,5 jour: Coaching à distance

- Suivi du progrès à distance, +/- 1 heure à chaque fois, 3 à 4 fois

1 jour : travail avec l'équipe

- En fonction des résultats des étapes précédentes

Pour l'ensemble des différentes sessions du processus, une journée de préparation a été prise en compte.

Le coaching s'est déroulé en néerlandais sur base d'outils anglophones.

3. Résultats atteints par la consultance

Le processus de screening que toutes les ACNG ont dû parcourir était très inspiré par les principes et procédures de management. Or, afin d'arriver à un changement institutionnel, il faut également prendre en compte le fait qu'un processus de changement est réalisé avec des personnes humaines à tous les niveaux de l'association, et que le contexte particulier du monde du développement implique un degré d'incertitude qui affecte beaucoup le bien-être du personnel et peut mener à une certaine résistance à tout processus de changement supplémentaire, même si nécessaire.

Sur base d'un travail d'analyse fondé sur le modèle de gestion et de leadership de Quinn, ainsi que le Leadership Behavior Inventory, différentes personnes au sein de l'équipe ont réalisé des analyses réciproques sur le style de leadership de l'autre, ce qui a permis d'identifier les points forts et les points à améliorer de chacun. Ensuite, le coaching a permis à la direction d'approfondir sa compréhension du leadership situationnel afin de pouvoir identifier le style de leadership approprié pour chaque situation et en fonction de chaque personne ou organe.

L'accompagnement du processus de changement institutionnel de l'association a été entamé mais n'a pas abouti à cause de différents facteurs (identifiés dans le point suivant). Or, le processus a bel et bien été préparé par les étapes suivantes :

- Préparation d'une auto-analyse du Conseil d'Administration (McKinsey & Company nonprofit board self assessment tool)
- Identification conjointe avec les équipes des tendances contextuelles dans le domaine d'intervention de RCN J&D dont l'association doit tenir compte dans sa réflexion stratégique
- Différents exercices sur le changement organisationnel au niveau de la direction (checklist du changement organisationnel, triangle du changement et des rôles potentiels des personnes impliquées, cycle du changement organisationnel (exercice d'identification du contexte, des comportements, des compétences, des convictions, des valeurs, de l'identité et de la mission : état actuel et changement envisagé, identification du type de changement souhaité)
- Identification des obstacles et résistances au changement et de la manière de les gérer – besoin de préparation du changement (niveau direction)
- Fixation d'un calendrier du processus en fonction des différentes étapes à franchir (avec le CA)

Néanmoins, le processus est loin d'avoir abouti et requiert – si possible – un accompagnement et un coaching additionnel.

L'aspect qui n'a pas été abordé – faute de temps suffisant - est la gestion de la charge de travail entre la mise en œuvre des programmes et le développement de l'expertise thématique.

4. Evaluation de la qualité du consultant/organisme de formation

Grande satisfaction de la qualité du coaching, aussi bien au niveau technique qu'humain.

L'avantage de la consultance par Camino Consult a été l'approche sur mesure des besoins de l'association et de sa direction. Le diagnostic initial a permis d'identifier ces besoins et ensuite de développer un programme de coaching approprié. Ce programme a pu être légèrement adapté quand nécessaire, aussi bien par rapport aux conclusions de chaque section précédente, qu'à l'évolution des besoins de l'association.

La consultante a fait preuve d'une grande expertise dans le domaine, d'une grande flexibilité et d'une approche très humaine et sur mesure.

La grande plus value de la consultance a été la compréhension de la nécessité de passer par un coaching individualisé de la direction avant d'initier un coaching du processus de changement institutionnel.

L'équipe du siège, qui a bénéficié d'une session de coaching conjointe, a exprimé le souhait de pouvoir continuer cet accompagnement.

5. Enseignements tirés

La conclusion à tirer du coaching est qu'un processus de changement institutionnel requiert d'abord un processus d'accompagnement individuel au niveau de tous les acteurs impliqués (CA, siège, terrains) et qu'il est nécessaire de prévoir suffisamment de temps pour cet accompagnement, même si le changement institutionnel est l'objectif.

Il a été constaté que tous les membres du staff, aussi expérimentés et professionnels qu'ils soient, bénéficient d'un accompagnement rapproché sur certains aspects de leur travail (le cas échéant : la gestion d'équipes à distance). Il est souhaitable de pouvoir en bénéficier davantage.

Finalement, il est sans doute important qu'Acodev offre des sessions de formation moins orientées vers la gestion ou le management de certains processus, mais plus vers le leadership et l'accompagnement des ressources humaines.

Le soutien du Fonds Qualité et d'Acodev est très apprécié par RCN J&D.