



DIERENARTSEN | VETERINAIRES
ZONDER GRENZEN | SANS FRONTIERES
VZW BELGIUM ACSI

Rapport narratif d'un projet Qualité de VSF financé par le Fonds des Fédérations

- 1) **Nom de l'organisation** : Vétérinaires Sans Frontières
- 2) **Nom et e-mail de la personne de contact** au sein de l'organisation : m.counet@vsf-belgium.org
- 3) **Date d'introduction du projet** : 07/09/2017
- 4) **Nom du projet** : Gestion stratégique et organisationnelle de la croissance
- 5) **Thématique du projet** :

<input type="checkbox"/> Leadership	<input type="checkbox"/> Risques
<input type="checkbox"/> Genre	<input type="checkbox"/> Transparence
<input type="checkbox"/> Environnement	<input type="checkbox"/> Stratégie
<input checked="" type="checkbox"/> Finance	<input type="checkbox"/> Processus
<input type="checkbox"/> GAR	<input type="checkbox"/> Communication
<input type="checkbox"/> Partenariat	<input type="checkbox"/> Autre :
<input checked="" type="checkbox"/> Ressources Humaines
- 6) **L'objectif poursuivi par le projet** : Concrétiser dans un plan d'action les changements nécessaires à mettre en place à court terme dans la structure organisationnelle (Nord-Sud) pour permettre à VSF de s'adapter aux défis actuels de la coopération au développement et aux opportunités et orientations identifiées lors des ateliers de janvier 2016 et juin 2017.
- 7) **Nom et e-mail du consultant** /organisme de formation : Cédric Rossel de Humani Centre : www.humani-centre.com; cedric.roussel@humani-centre.com
- 8) **Choix du consultant**: Cédric Rossel nous a été recommandé par Alexis Derine qui a travaillé avec nous comme consultant pendant plusieurs années. En outre, il était connu de Marc Joolen (ils avaient collaboré chez MSF), ce qui a facilité la préparation et le monitoring des 2 ateliers.
- 9) **Ce que le consultant a précisément réalisé** avec VSF : préparation et facilitation de 2 ateliers avec le Management Team y compris les 2 directeurs régionaux et le Directeur du Mali qui ont fait le déplacement.



DIERENARTSEN | VETERINAIRES
ZONDER GRENZEN | SANS FRONTIÈRES

VZW

BELGIUM

ASRI

- 10) **Description des résultats concrets** atteints et leurs effets attendus (produits, changements organisationnels, ...)
- Nous avons pu redéfinir collectivement et valider un nouvel organigramme comportant 3 piliers : les Opérations, le Positionnement et les Services. Une définition claire des relations hiérarchiques et fonctionnelles entre les différents collaborateurs nous permettra d'améliorer notre communication interne
 - La nouvelle structure est chapeautée par le CoDir (Comité de Direction composé de 2 Directeurs Nord et 2 Directeurs des Opérations au Sud) ; cela clarifie l'endroit où les décisions sont prises dans l'organisation et intègre mieux les intérêts du Sud dans les décisions à prendre
 - Nous avons pu identifier précisément les déficits en matière de ressources humaines (nombre de ETP et profils) pour soutenir la croissance de l'organisation ; par après, ce point a été défendu avec succès auprès du CA. Des réaménagements de fonctions et des recrutements ont eu lieu ou sont en cours
 - Nous avons pu définir les étapes à entreprendre pour pouvoir s'engager dans les projets d'urgence
 - Idem pour l'extension et le développement du fundraising privé
 - Nous avons identifié les étapes d'amélioration de la gestion financière qui doit être menée en parallèle pour accompagner la croissance
 - En Afrique de l'Ouest, à l'initiative du Directeur régional, un atelier sur le même thème est programmé en avril 2018 et sera animé par le même consultant. Ceci afin de contextualiser la réflexion et de permettre son appropriation par le staff VSF en Afrique de l'Ouest ; des parties prenantes (partenaires...) sont invitées à participer
 - Dans les 2 régions (Afrique de l'Ouest et Afrique des Grands Lacs), les bureaux recherchent activement des nouveaux contrats auprès de bailleurs internationaux (UNHCR, UE) ou de l'OCDE (DFID, DDC, GIZ...) pour réaliser la croissance.
- 11) **Evaluation de la qualité du consultant** : Cédric Rossel nous a donné pleinement satisfaction. Le fait que le MT ne soit pas arrivé aux résultats attendus à la fin du 2^{ème} atelier (voir point 14 ci-dessous) n'est aucunement lié à ses compétences d'animateur, mais bien à un déficit de préparation de la part de VSF et à l'absence/ arrivée tardive de 2 personnes clé venant du Sud qui n'ont pas obtenu leur visa à temps.
- 12) Les **enseignements tirés** ou les produits concrets qui peuvent être partagés avec d'autres organisations :
- Un organigramme « en piliers » donne une image plus claire de la structure organisationnelle que l'organigramme « classique » que nous avons jusqu'à présent.
 - Opter clairement pour une croissance en termes de volume financier implique un engagement de l'ensemble du staff. Ce « Go for it » va de pair avec une conscience accrue des interdépendances entre départements (et leurs units) et entre individus.
- 13) **Les enjeux** qui ont motivé notre organisation à mettre en place un projet d'amélioration : Depuis 2015, la « Réforme De Croo » pousse les ASNG à « être plus efficaces », à faire plus avec moins de subsides. Suite à la réflexion menée par les Fédérations (cf : « Quel avenir pour les ONG belges dans la coopération internationale du 21^{ème} siècle ») et au screening organisationnel de 2016, VSF a voulu mener une réflexion lucide en interne (dans un premier temps) sur l'avenir de l'organisation, son positionnement au niveau international, sa masse critique, sa croissance, son financement, sa structure organisationnelle.



DIERENARTSEN | VETERINAIRES
ZONDER GRENZEN | SANS FRONTIÈRES

VZW

BELGIUM

ASRI

14) **Quels changements ou améliorations n'avez-vous pas atteints ?**

Nous n'avons pas eu le temps de définir ensemble des indicateurs d'outputs (KPI) pour chaque unit de la nouvelle structure (nous avons commencé l'exercice). Une meilleure préparation de chaque département avant l'atelier aurait permis de partager les propositions faites et de gagner du temps.

15) **Comment avez-vous abordé le projet de manière générale ?**

Nous sommes partisans de la méthode des « petits pas » (Kaizen) qui permet une appropriation des changements par l'ensemble du staff et évite les frustrations.

Un point essentiel pour ce type de projet est d'impliquer l'ensemble de la structure de VSF (siège et bureaux régionaux dans le Sud).

16) **Quelles sont les étapes essentielles que vous avez identifiées dans le projet ?**

1. Réactualisation de l'analyse SWOT de l'organisation faite conjointement par le directeur sortant et le nouveau directeur, et partagée ensuite avec l'ensemble du staff.
2. Définition et discussion de la « masse critique » souhaitable pour VSF à moyen terme (5 ans)
3. Listing et regroupement par « unit » de tous les outputs de l'organisation
4. Regroupement des units en 3 piliers qui constituent la base du nouvel organigramme de VSF
5. Constitution d'un comité de pilotage Nord-Sud pour coordonner le processus de changement (4 personnes)
6. Définition des indicateurs d'outputs (KPI) de chaque unit (cette étape « time consuming » n'a pu être qu'ébauchée pendant l'atelier). Il aurait mieux valu la préparer à l'avance
7. Prendre conscience des interdépendances entre outputs, départements et individus.
8. Gérer ces interdépendances de manière flexible et efficace : c'est un travail d'amélioration continue mais ressenti comme crucial dans une perspective de croissance à gérer collectivement. Afin de comprendre les besoins de chacun pour gérer le changement, les « performance appraisals » sont l'occasion de définir un plan d'apprentissage. Elles ont eu lieu en début d'année.

17) **Quelle a été la plus-value du consultant ?**

Cédric Rossel a facilité les deux ateliers ; comme tout bon coach, son rôle a été de faire sortir du groupe les informations pertinentes pour obtenir les résultats qu'on s'était fixés, de permettre aux tensions éventuelles de se dissiper, de canaliser les énergies, de favoriser la prise de parole de chacun, de recentrer les débats si nécessaire, d'évaluer régulièrement le processus avec le groupe de pilotage... En plus il nous a présenté la méthode « Agile scrum » qui permet de voir où nous en sommes et comment nous progressons (<https://trello.com>). Malheureusement, on n'a pas pu l'appliquer pendant l'atelier par défaut de connexion internet suffisante.

18) **Avez-vous en cours de projet échangé des bonnes pratiques avec d'autres organisations ?**

- De façon formelle avec les membres de VSFI (VSF International), notamment pendant l'AG.
- Egalement avec les deux organisations approchées pour présenter un programme commun en 2022 (Rikolto et Protos)
- De façon plus informelle avec les organisations avec lesquelles nous collaborons sur le terrain (ex : Louvain-Coopération, Croix rouge, Médecins du Monde, Caritas, Broederlijk Delen...)



DIERENARTSEN | VETERINAIRES
ZONDER GRENZEN | SANS FRONTIERES

VZW

BELGIUM

ASRI

- 19) Avez-vous **4-5 conseils** (bonnes pratiques, avertissements, apprentissages) à transmettre à d'autres organisations qui rencontreraient le même type de situation ?
- Repenser l'organigramme d'une organisation est un bon moyen de réévaluer la performance et les interdépendances entre les différents départements, et d'améliorer la communication interne
 - Impliquer le personnel du Nord et du Sud est une condition *sine qua non* pour mener à bien un changement organisationnel
 - Etre réaliste dans la définition des résultats attendus à la fin d'un atelier
 - Assurer une bonne préparation, par exemple en travaillant sur des documents martyrs plutôt que de vouloir tout construire ensemble à partir des connaissances/ expériences de chacun-e
 - Garder le même consultant pendant plusieurs ateliers permet de gagner en efficacité.
 - Explorer le « Agile scrum » proposé et démontré par Cédric Rossel. Voir <https://trello.com>. Trello est un moyen visuel de gérer un projet/ changement à distance. Ça permet de voir ce qui a été fait, ce qui est en cours, ce dont on a besoin pour continuer.