

# Accompagnement processus de changement organisationnel

Rapport Narratif Final  
Acodev – Fonds Qualité

Pays d'intervention	Belgique
Durée	01.06.2017 – 30.06.2018
Budget	3.200€ (cofinancement 4.000€)
Date de la demande	27.06.2017
Date du contrat	27.09.2017
Personne de contact	Martien Schotsmans <a href="mailto:martien.schotsmans@rcn-ong.be">martien.schotsmans@rcn-ong.be</a>
Adresse	Boulevard A. Max 13-17, 1000 Bruxelles

**Document soumis à ACODEV**

**Convention d'appui – Fonds Qualité**

**24.09.2018**

## 1. Informations générales

Suite à une demande introduite par RCN Justice & Démocratie (ci-après : RCN J&D) le 27 juin 2017, Acodev a décidé d'octroyer à RCN J&D un cofinancement en tant que soutien financier aux projets d'amélioration qui s'inscrivent dans une démarche qualité, conformément à l'appel à propositions du Fonds Qualité (FQ) 2017 clôturé le 27 juin 2017. Le financement apporté par ACODEV est subsidié par la DGD.

Les thématiques du projet sont les suivants:

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 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 : ..... |
| X Ressources Humaines                  |  |

L'**objectif poursuivi** par le projet était l'accompagnement du processus de changement organisationnel conformément aux objectifs stratégiques de l'association et des ressources humaines y impliqués. Plus spécifiquement le projet avait comme objectif d'analyser et d'améliorer le mode de fonctionnement interne de l'association avec l'aide d'un consultant externe.

Le coaching a été réalisé par **C-lever** ([www.c-lever.org](http://www.c-lever.org)) en la personne de M. **Patrick Stoop** ([patrick.stoop@c-lever.org](mailto:patrick.stoop@c-lever.org)).

Le consultant a été identifié sur recommandation de plusieurs membres du Conseil d'Administration de RCN J&D. Ensuite, l'expertise du bureau et du consultant a été vérifiée, suivi par un entretien de prise de contact, avant le démarrage de la consultance.

## 2. Déroulement et contenu de la consultance

RCN Justice & Démocratie a entamé un travail de développement stratégique et de structuration organisationnelle de l'association en interne depuis quelques années. L'association a développé un plan stratégique et identifié des objectifs stratégiques à réaliser sur 10 ans. Certains de ces objectifs impliquent des changements importants dans le mode de travail de RCN J&D. Pour la réalisation des objectifs, l'association, son staff au siège comme sur les terrains d'intervention, ainsi que ses membres et son conseil d'administration, doivent s'approprier à revoir leur mode de fonctionnement et de réflexion.

Pour la réalisation des objectifs, l'association, son staff au siège comme sur les terrains d'intervention, ainsi que son conseil d'administration, doivent s'approprier à revoir leur mode de fonctionnement et de réflexion. Or, l'équipe manque le recul et le temps nécessaires pour une analyse approfondie et objective du mode de fonctionnement de l'organisation et a souhaité l'appui d'un consultant externe pour mieux analyser son mode de fonctionnement et l'adapter au contexte de l'aide au développement au 21<sup>e</sup> siècle.

La consultance s'est déroulée, pendant 5 journées de travail (reparties entre mi-journées, journées, et heures d'accompagnement par téléphone) à intervalle régulier entre janvier et juin 2018, sur base d'un coaching de l'équipe au siège, que ce soit l'ensemble de l'équipe ou certains membres de l'équipe.

Le contenu des sessions de coaching a été arrêté entre l'équipe et le consultant sur base d'un diagnostic initial des besoins les plus importants de l'association. Chaque séance s'est clôturée avec des tâches à faire en vue de la prochaine séance.

Le coaching s'est déroulé en différentes parties :

*1,5 jour: mode de fonctionnement de l'équipe dans son ensemble - Chronophages et frustrations*

- Note de préparation – identification des thèmes de discussion avec l'équipe (0,5j)
- Travail préparatoire des membres de l'équipe sur les chronophages et frustrations
- Session de travail avec l'ensemble de l'équipe (0,5j)
- Réorganisation du rythme, des objectifs, des participants et du contenu de toutes les réunions internes (0,5j)
- Suite : évaluation positive de cette réorganisation faite le 20 juin 2018, moyennant légères adaptations

*3 jours : mode de fonctionnement de l'équipe Europe – amélioration des processus de travail*

*0,5 jour : coaching sur les processus de travail avec la Responsable RH-Admin-LOG et la Direction*

- Révision de la méthodologie de mise en carte (flow chart) des processus de travail
- Adoption de la méthodologie RASCI
- Suite : révision et mise en carte des processus selon cette méthodologie (en cours)

Le coaching s'est déroulé en français.

### **3. Résultats atteints par la consultance**

Le résultat escompté de la consultance était d'arriver à un changement institutionnel qui implique un mode de fonctionnement interne plus efficient et plus fluide.

Ce résultat n'a été que partiellement atteint. Il s'est avéré que certains défis de fonctionnement nécessitaient des sessions de coaching plus importantes que prévues, de sorte que le nombre de jours de consultance prévus étaient insuffisant pour atteindre un changement institutionnel plus compréhensif.

L'accompagnement du processus de changement institutionnel de l'association a été entamé mais n'a pas abouti, étant donné que même des petits changements dans le mode de fonctionnement de l'équipe ou d'une partie de l'équipe nécessitent beaucoup de temps.

Ont été réalisés :

- Modification de la culture de réunions internes : les changements adoptés (réunions plus efficaces, courtes et ciblées auxquelles ne participent que les personnes directement concernées) ont libéré du temps de différents membres de l'équipe, diminuant ainsi (un peu) la surcharge de travail chronique.

- Meilleure mise en carte des différents processus (e.g. recrutement RH, gestion litiges RH, identification, formulation, gestion de projet...). Cette opération est toujours en cours, mais permet de dégager du temps car les processus sont plus clairs. Cette mise en carte mènera à une révision des profils de postes, qui seront mieux adaptés à la réalité du fonctionnement et plus clair en ce qui concerne les personnes à impliquer dans chaque processus. Ceci réduira également les pertes de temps occasionnées par des demandes de clarification sur des processus non mis en carte.

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

L'aspect qui n'a pas été abordé – faute de temps suffisant - est le travail sur les changements du mode de fonctionnement de l'association dans son ensemble, pour que celui-ci soit plus adapté aux évolutions dans le mode du développement (e.a. en matière de structures, d'interaction entre siège-terrains et siège-partenaires, de communication externe, d'usage d'outils numériques, etc.).

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

Le consultant a fait preuve d'une grande expertise dans le domaine, d'une grande flexibilité et d'une approche sur mesure.

L'avantage de la consultance par C-lever.org a été l'approche sur mesure des besoins de l'équipe. Le diagnostic initial a permis d'identifier ces besoins et ensuite de développer un programme de coaching approprié. Ce programme a pu être adapté quand nécessaire, aussi bien aux conclusions de chaque section précédente, qu'à l'évolution des besoins de l'association et de différents sous-groupes de l'équipe.

La grande plus-value de la consultance a été la compréhension de la nécessité de passer suffisamment de temps pour l'amélioration du fonctionnement interne de l'équipe, avant de passer à l'amélioration du fonctionnement de l'association en fonction des besoins externes.

L'équipe du siège 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'amélioration du mode de fonctionnement interne, même par petits groupes si nécessaire.

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. Il est souhaitable de pouvoir en bénéficier davantage.

Il est nécessaire aussi d'assurer un suivi interne de cet accompagnement, de faire des évaluations régulières quant à la durabilité de l'impact du coaching et d'ajuster si nécessaire les processus

convenus. Ainsi, le coaching permet d'initier des processus de changement qui requièrent du temps, sans pour autant nécessiter un accompagnement jusqu'au bout pour qu'ils soient durables.

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