

APPEL FONDS QUALITE 2020 – RAPPORT NARRATIF

AOUT 2020

ANNEXE 2 : RAPPORTS [FORMAT]

Une fois le projet terminé, un court rapport est attendu de l'organisation, comprenant une partie narrative et une partie financière.

Vous envoyez ce rapport à ACODEV au plus tard 2 mois après la fin du projet et au plus tard le 17/12/2021 (2^e appel).

Le rapport narratif est également partagé avec le secteur via le portail qualité des fédérations pour rendre les bonnes pratiques et les expériences accessibles à tous (ressources privées pour le secteur).

Si certaines parties du projet sont confidentielles, l'organisation peut le signaler.

Personnes de contact:

- Heleen Neiryndck: Heleen.Neiryndck@ngo-federatie.be, 02 / 536.19.24)
- Magali Lucy (ml@acodev.be, 02 / 209.29.65)
- Hélène Flaam (Helene.Flaam@fiabel.be, 02 / 209.07.96)

A. Le rapport narratif suivra obligatoirement le canevas ci-dessous. D'autres champs et informations pourront être ajoutés par l'organisation si jugés utiles. :

1. Nom(s) de(s) (l')organisation(s)	ULB-Coopération
2. Personne de contact (nom, e-mail, tel) ¹	Anne DEPRET anne.depret@ulb-cooperation.org
3. Titre du projet	Renforcement des compétences en matière d'évaluation des processus
4. Date d'introduction du projet	30/09/2020
5. Thématique(s) (maximum 2): process management	

¹ Assurez-vous d'avoir l'accord du consultant-e que ses coordonnées figureront sur le Portail Qualité.

Leadership	Organization management	Human Resource Management	Project Cycle Management	Transversal themes
<input 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 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
6. Nom et e-mail du consultant/organisme appuyant le projet	Stephan Hussin stephan.hussin@me.com			
7. Choix de la consultance Comment la consultance a été sélectionnée ?	Ce consultant avait animé une formation sur les processus organisée par ACODEV. Il a été contacté sur base d'un appel d'offre.			
8. Résultats ou changements concrets atteints 8a. Description des résultats concrets atteints à travers l'action sous forme d'une analyse « avant/après » et leurs effets attendus (produits, changements organisationnels, ...). Grâce au projet, qu'avez-vous changé/amélioré? Les résultats ont-ils été atteints ?	<u>Objectif du projet :</u> Une mise à niveau des connaissances en matière de processus (utilité, élaboration, évaluation). Une révision de la cohérence et de la pertinence de l'arborescence globale des processus existants ainsi que de leur complétude. L'analyse d'au moins deux processus particuliers et leur mise à jour à titre d'exercice pratique à reproduire sur les autres processus.	<u>Résultats atteints:</u> La remise à niveau a concerné tout particulièrement : l'utilité et l'élaboration des processus. L'évaluation des processus n'a pas été abordée, en cause l'ampleur du travail de restructuration de l'arborescence initié et du développement encore nécessaire de certains processus. L'évaluation de leur efficacité et efficacité ne pouvant se réaliser qu'après. Deux processus particuliers ont fait l'objet d'un exercice pratique pouvant être reconduit sur d'autres processus.		
	<u>Avant :</u> - Une arborescence de processus à 5 branches. - De nombreux processus non utilisés	<u>Après :</u> - Une arborescence de processus élaguée à 3 branches clairement différenciées en processus : de direction-de support-primaire/clef - Un nettoyage des processus non opérationnels. - Deux processus clef développés - Une remise à niveau des connaissances en matière de processus.		

<p>8.b Comment appréciez-vous, en ce qui concerne votre organisation, l'atteinte de vos objectifs ?</p> <p>1 = Insuffisant / 2 = Pas vraiment bon / 3 = Bon / 4 = Très bon</p>	<p>Situation avant le projet d'amélioration</p> <p>1-2-3-4</p>	<p>Situation après le projet d'amélioration</p> <p>1-2-3-4</p> <p>Ce chantier a permis de franchir un pas important mais il reste du chemin à parcourir, l'ensemble des processus doit être revu, la base de donnée également.</p>
<p>9.Plus-value de la consultance</p> <p>Ce que le consultant/organisme de formation a précisément apporté à l'organisation. Une évaluation de la qualité du consultant/organisme de formation.</p>	<p>Le consultant a bien joué son rôle de coach par une relecture attentive, ses encouragements (appréciation d'une justification stratégique, bonne analyse de risques, ...) et ses conseils (rappel du respect des étapes, nécessité de préciser les fournisseurs, de décomposer en sous-processus ou encore le renvoi vers des documents de référence.</p>	
<p>11.Leçons tirées et apprentissages du projet</p> <p>- Manière dont le projet a été abordé, étapes essentielles, méthodes et approches, suivi, etc.</p> <p>- Sur base de ce qui a fonctionné ou non, indiquer 4-5 conseils (bonnes pratiques, avertissements, apprentissages) liées à la conception et à la mise en œuvre du projet, utiles à transmettre à d'autres qui souhaiteraient mener un projet similaire).</p> <p>- Préciser les sources d'inspiration qui ont été utiles pour concevoir et mettre en œuvre votre projet (par ex. en lisant les rapports narratifs d'ONG ayant bénéficié du Fonds Qualité) ?</p> <p>- Qu'avez-vous retenu pour améliorer la thématique/le domaine visé (les bonnes pratiques, des produits concrets/ des ressources qui peuvent être partagés à d'autres organisations ?, etc.)</p>	<p><u>Étape 1 :</u></p> <p>Séance d'échange entre la responsable qualité et le consultant au cours de laquelle les supports de gestion des processus d'ULB-C ont été présentés (une base de données reprenant l'arborescence et la description de ses processus). Les échanges ont porté sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'importance de définir des processus venant en soutien aux orientations stratégiques permettant d'atteindre la mission de l'ONG. - Le partage de documents. - Une invitation à prendre connaissance d'un outil de « maîtrise interne », alternative à une démarche EFQM. <p><u>Étape 2 :</u> Après l'exploitation documentaire le consultant a rencontré le comité de direction, séance au cours de laquelle, plusieurs outils ont été proposés par le consultant afin de pouvoir choisir les processus clés à retravailler à partir de la définition de notre vision/mission et de l'évolution de notre structure depuis leur mise en place ainsi que des adaptations aux outils préexistants (tortue, Swimlane et analyse des risques).</p> <p>L'outil de diagnostic évaluatif proposé comme alternative à une démarche EFQM a aussi été présenté. Il est inspiré de l'ancienne version EFQM (avant 2020) et d'une gestion intégrée du risque éditée par le secrétariat du conseil du trésor du Canada.</p> <p>Le consultant a ensuite attiré l'attention sur certaines faiblesses telles que l'analyse de risque intégrée aux processus, jugée trop succincte. Il a par exemple cité le manque de temps évoqué comme étant davantage un constat alors que la question à se poser réside dans le fait de savoir pourquoi on ne dégagerait pas du temps pour cela, n'est-ce pas suffisamment important ? Ne dispose-t-on pas de suffisamment de personnel ou bien se laisse-t-on envahir par des tâches moins en lien avec notre mission ?</p> <p>Le ton était donné : les processus doivent se centrer sur l'essentiel, la mission de notre ONG.</p> <p><u>Étape 3 :</u> La responsable qualité s'est familiarisée avec les outils de diagnostic proposés par le consultant et a commencé à opérer sur une base de donnée bis</p>	

	<p>un élagage et une reclassification des processus. Une bonne trentaine de processus non développés ou devenus obsolètes ont été supprimés. L'arborescence initiale de 5 processus ramenée dans un premier temps à 4. Des échanges ont été organisés avec le consultant pendant cette étape. Il s'agissait d'avoir une compréhension plus fine des différentes formes de processus, notamment les processus primaires/clefs.</p> <p><u>Etape 4:</u> Plusieurs séances de travail ont ensuite été organisées entre la responsable qualité et le responsable de la cellule des opérations sur les processus liés à l'amélioration de la qualité. Cette famille de processus a été choisie, car elle nous semblait être au cœur de notre métier et que certains des processus n'avaient pas été développés et/ou révisés depuis leur première édition. Le processus intitulé « gérer les échanges de savoir », méritait une attention toute particulière au vu de l'évolution de la stratégie du consortium U4C, puisqu'un outcome y est consacré. C'était donc un moment opportun pour repréciser la position ainsi que les processus internes à ULB-C pour y contribuer. Ce processus a été réintitulé « gérer et capitaliser les savoirs » et soumis à une relecture critique du consultant. Un nouveau processus intitulé « améliorer la performance des critères CAD de nos actions » a été développé en lieu et place de celui intitulé « renforcer l'efficacité des actions » lequel a également été soumis à l'appréciation du consultant.</p> <p><u>Etape 5 :</u> Les travaux réalisés sur les processus liés à l'amélioration de la qualité ont conduit à une nouvelle réflexion visant la réorganisation de l'arborescence. En effet les processus liés à l'amélioration de la qualité ont tous leur place dans celui décrivant notre core business à savoir « Développer des projets et programmes. Une nouvelle réorganisation s'est donc ensuivie portant l'arborescence à 3 processus primaires/clefs que sont Elaborer la stratégie (1), piloter la structure (2) et développer des projets/programmes (3).</p> <p>Bonnes pratiques/ avertissements : <i>pour la mise en œuvre d'un tel projet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Importance de reconstruire l'arborescence à la lumière de la mission, éventuellement revue/étouffée. En effet, l'ensemble des processus doit converger et sous-tendre comme un squelette la réalisation de cette mission. - L'ajout de certains processus peut contribuer à la réalisation de stratégies (par exemple notre volonté d'améliorer la qualité des projets par une utilisation plus systématique des critères CAD. - Choisir le moment opportun pour réviser les processus , à déconseiller en période de co-construction d'un nouveau programme où les contributeurs sont absorbés par leur travail n'est pas évident. - Prévoir une révision de la maîtrise des outils et concepts, ceux-ci sont indispensables avant tout travail sur les processus. - Prévoir des modalités de communication adaptées en période de crise sanitaire. Le fait que les processus soient dans une « base de données » n'a pas facilité les échanges avec le consultant (documents peu lisibles, nécessité de produire des PDF, ...).
<p>12. Socialisation des apprentissages</p> <p>Si le projet a un potentiel d'apprentissage pour le secteur, indiquez comment vous pourriez</p>	<p>La socialisation des apprentissages sera d'autant plus intéressante lorsque nous aurons pu avancer dans la restructuration seulement entamée de nos processus.</p>

<p>partager les résultats avec d'autres OSC/Al. Par ex. être une organisation témoin lors d'un atelier d'échanges, intérêt à organiser une restitution par le/la consultant-e sur la thématique, partager des ressources, contribuer à une étude de type capitalisation des leçons apprises/bonnes pratiques; se mettre à disposition d'autres ONG qui voudraient monter un projet du même type; faire un récit d'expérience sur un site, etc.....</p>	
<p>13. Publication du rapport</p> <p>Indiquez si le rapport narratif peut être publié en tout ou en partie sur le Portail Qualité. Signaler les éventuelles parties confidentielles à retirer).</p>	<p>Ce rapport peut être publié.</p>
<p>14. Autres remarques</p>	

B. Le rapport financier

Le rapport financier du projet comprend:

1. Une déclaration de créance adressée à ACODEV
2. Une déclaration sur l'honneur précisant que le montant des justificatifs présentés pour paiement par le fonds qualité n'a pas été financé par un autre bailleur.
3. Une copie des factures couvrant la totalité du budget.
4. Une copie des extraits comptes démontrant le paiement de ces factures.
5. Une copie de l'offre retenue signée par les deux parties et mentionnant bien le nombre de jours prestés.
6. Le cas échéant une copie du dossier d'appel d'offres.