

RECUEIL QUALITE

**RECUEIL DES DÉMARCHES D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ
MENÉES PAR DES MEMBRES D'ACODEV**

DÉCEMBRE 2008

TABLE DES MATIÈRES

Préambule	page 3
Tableau récapitulatif des domaines traités par les ONG	page 7
Démarches axées sur l'organisation dans son ensemble	page 8
Stratégie de l'ONG	page 22
Gestion du cycle de projet	page 25
Approche globale sur plusieurs phases du cycle	page 25
Phase de programmation	page 47
Phases d'identification et de formulation	page 49
Phase de mise en œuvre (incluant le suivi)	page 52
Phase d'évaluation	page 61
Démarches axées sur le partenariat	page 64
Gestion des ressources humaines	page 78
Gestion des savoirs et des informations	page 90
Autres	page 100

PRÉAMBULE

Objectifs poursuivis

L'initiative de ce recueil a été lancée par le Groupe de Travail Qualité d'ACODEV. Il vise un tripe objectif :

- faciliter les échanges d'expériences et de bonnes pratiques entre les ONG ;
- établir un état des lieux (certes incomplet, mais néanmoins intéressant) sur les démarches accomplies par les ONG membres d'ACODEV en vue d'améliorer la qualité de leurs actions ou de leur organisation ; cet état des lieux pourra ensuite être source d'analyse et de réflexion pour guider le travail futur d'ACODEV ;
- identifier parmi les outils, approches et modèles présentés ceux qui semblent particulièrement intéressants pour améliorer la qualité du travail des ONG, et les diffuser plus largement au sein des membres.

23 ONG ont été interviewées ; 6 autres ONG ont répondu à l'enquête par mail mais n'ont pas souhaité être interviewées, soit qu'elles considéraient n'avoir rien à dire sur le sujet, soit parce qu'elles étaient encore en plein processus de changement et ne souhaitaient pas en parler à ce stade. Certaines enfin auraient pu être interviewées mais n'ont pas pu participer par manque de temps.

Ce recueil ne se veut pas exhaustif ; il est le reflet de ce que les ONG ont souhaité « mettre sur la table » lorsqu'on leur a demandé de quelles démarches qualité elles voulaient témoigner. Il est certain qu'à la lecture de ce recueil, nombre d'ONG constateront qu'elles ont, elles aussi, des outils similaires à ceux présentés, ou d'autres qui auraient pu paraître dans le recueil.

Aucun jugement de valeur n'a été porté sur les démarches présentées par les ONG ; à ce stade, la question ne s'est pas posée de savoir si tel outil concourrait vraiment à la qualité ou s'il n'était « qu'un outil de gestion parmi tant d'autres ». Filtrer aurait été non seulement difficile (sur base de quels critères ?) mais nous aurait fait perdre de l'information sur la manière dont les ONG approchent la qualité.

Certaines ONG ont présenté des modèles touchant à l'ensemble de l'organisation, d'autres ont présenté de « petits » outils simples mais qu'elles jugeaient efficaces.

Ainsi, le type de réponse apportée à notre demande par chacune des ONG est le reflet de sa propre conception de la qualité ou de l'amélioration de la qualité pour son ONG.

Domaines abordés :

Les domaines abordés par les ONG l'ont été de façon spontanée (à de rares exceptions près), sans que l'interviewer ne les dirige vers tel ou tel domaine en particulier. Les ONG ont donc témoigné de ce qui leur semblait intéressant, ce qui – d'après elle – concourrait à plus de qualité.

L'analyse des domaines abordés révèle donc deux choses :

- d'une part, elle nous permet d'identifier les domaines dans lesquels les ONG ont le plus travaillé à améliorer la qualité ces dernières années ;
- d'autre part, elle nous révèle les domaines considérés par les ONG comme participant le plus (ou le plus facilement ?) à une amélioration de la qualité.

Quelques constats par rapport aux 23 ONG reprises dans le recueil :

- très peu d'ONG se sont lancées dans une démarche globale de réflexion et de travail sur l'ensemble de leur organisation ; la plupart abordent la qualité en partant d'une ou plusieurs fonctions qu'elles essaient d'améliorer de façon spécifique ; ceci étant, certaines démarches sont à l'intersection entre un domaine spécifique et l'organisation dans son ensemble ; par exemple, une ONG qui favorise la gestion des savoirs et des connaissances et se positionne comme une « organisation apprenante » a été classée dans le domaine « gestion des savoirs » mais ceci participe clairement à l'amélioration de la qualité dans l'ensemble de l'organisation ;
- la fonction « gestion du cycle de projet » est indiscutablement celle qui a jusqu'à présent fait l'objet du plus d'attention et d'efforts (17 ONG), en particulier sur les phases d'identification/ formulation, de suivi et d'évaluation ; la phase de mise en œuvre proprement dite n'a été que très peu abordée par les ONG lors des interviews, mais cela s'explique sans doute par le fait que l'on touche ici beaucoup plus à des aspects techniques très spécifiques au domaine d'activité de chaque ONG (la santé, l'agriculture, le micro-crédit, etc.) ; or, le recueil a fait volontairement l'impasse sur ces questions techniques spécifiques ;
- de nombreuses ONG (une dizaine) se sont également intéressées aux différentes facettes du partenariat, qu'il s'agisse de l'identification des partenaires, du suivi de la relation de partenariat, mais surtout, du renforcement de capacités ;
- 9 ONG ont abordé la gestion des savoirs et des informations comme un domaine ayant fait l'objet d'une attention spéciale ; cela ne signifie bien sûr pas qu'elles soient les seules à s'être intéressées à ce domaine, mais le fait qu'elles aient témoigné sur ce sujet montre l'importance qu'elle y accorde dans le processus d'amélioration de la qualité ;
- la gestion des ressources humaines est le 4^e domaine le plus travaillé par les ONG ; 7 ONG ont témoigné de démarches par rapport aux différentes fonctions de ce domaine (recrutement, formation, évaluation, description de fonctions, politique salariale, gestion de carrière) mais il est probable que d'autres ONG y ont également travaillé sans pour autant en témoigner lors de l'interview ; il semblerait toutefois que l'intérêt pour le développement de procédures et d'approches qualité dans ce domaine soit relativement récent et en expansion au sein des ONG.

L'analyse des domaines peu ou pas abordés par les ONG est intéressante. On constate par exemple que :

- aucune ONG n'a parlé d'une démarche qualité sur sa vision ;
- les domaines suivants n'ont chacun été abordés que par une seule ONG : mission, gestion financière, gestion administrative, gouvernance de l'ONG, recherche de financements, gestion des risques, éthique ;
- seule une ONG a parlé de recherche & développement (ce sujet est toutefois en filigrane de la gestion des savoirs chez certaines ONG).

Le fait que ces différents domaines n'aient pas ou peu été abordés ne signifie pas nécessairement que les ONG n'y accordent pas d'attention, mais peut-être qu'elles ne les

identifient pas comme des sujets dont il est intéressant de parler lorsque l'on aborde le thème de la qualité.

A noter enfin qu'une seule ONG a fait part d'une démarche très spécifique sur la définition de sa stratégie pluriannuelle et ce, alors que toutes les ONG ont dû remettre un cadre stratégique à la DGCD récemment¹. Cela pourrait signifier que soit les ONG considèrent que leur démarche stratégique ne présente pas d'aspect intéressant ou innovant pour les autres ONG, soit qu'elles ne considèrent pas (ou oublient) que cette démarche peut contribuer à l'amélioration de la qualité de leur travail.

Approches de la qualité :

Seules 7 ou 8 ONG ont eu recours ou se sont inspirées d'outils, approches ou modèles existants (IKOS, COMPAS, Guide Synergie Qualité, Mango, SWOT, APLO, Precede, approche systémique) ; les autres ONG ont toutes développé leurs propres outils ou approches. Quelques unes ont eu recours pour ce faire à des consultants qui leur ont proposé une méthodologie de travail, ou les a guidé dans leur réflexion suite à une évaluation préalable de la situation de départ.

Parmi toutes les approches présentées, on constate deux grandes tendances :

- la première tendance est de développer des grilles, tableaux, canevas qui guident la récolte d'informations, l'analyse et la réflexion ; on retrouve ces outils dans les différentes phases du cycle de projet mais aussi dans le domaine du partenariat ;
- la deuxième tendance est de porter un regard et une réflexion « pluriels » sur les actions de l'association. Par « pluriel » il faut entendre le fait qu'aux différentes phases du cycle d'un projet (ou programme), c'est un comité de personnes pluridisciplinaire et de plus en plus souvent ouvert à des personnes externes à l'ONG, qui avalisera les orientations à prendre ; c'est ce même comité qui pilotera les évaluations et en assurera ensuite le suivi, la capitalisation et une analyse transversale ; ces comités favorisent bien entendu la circulation des informations et des savoirs au sein de l'ONG, et probablement le développement de synergies internes.

Concernant la gestion des savoirs et des informations, les ONG tendent à développer 5 types de stratégies :

- la création de comités pluridisciplinaires de suivi de projet/ programme (comme expliqué ci-dessus) ;
- le développement de l'intranet et/ou de serveurs communs ;
- l'organisation de multiples espaces d'information, de réflexion et de formation en interne (séminaires, réunions hebdomadaires ou mensuelles, thématiques ou non, etc.) ;
- la publication de leurs recherches et réflexions vers l'extérieur (édition de revues périodiques) ; cette publication vers l'extérieur a l'avantage de pousser l'ONG à une capitalisation plus rigoureuse et probablement plus rapide que dans les autres ONG ; ce domaine n'est plus relégué à plus tard « quand on aura le temps », mais mis en priorité « parce que la revue doit sortir » ;
- quelques ONG essaient de systématiser l'identification des « lessons learnt » et des bonnes pratiques sur chacun de leurs projets.

¹ Certaines ONG ont mentionné cette démarche, mais sans l'expliquer réellement

A la lecture des fiches du recueil, certaines personnes seront peut-être tentées de dire que tel ou tel outil présenté n'est qu'un « simple outil de gestion », utilisé depuis longtemps et de façon courante dans son ONG. D'autres ONG ont cependant voulu témoigner de cet outil et l'ont présenté comme un « outil qualité ». Cette différence de conception reflète certainement les différents stades de réflexion auxquels se situent les ONG membres d'ACODEV en terme de gestion et de qualité, ces stades de réflexion étant souvent liés à la taille de l'ONG. Une ONG disposant de plus de personnel et/ ou de plus de moyens financiers pourra certainement consacrer plus de temps et d'argent à la réflexion et au développement de nouveaux outils/ nouvelles approches, qu'une ONG de 2 ou 3 employés. Ceci ne veut pas dire pour autant que la qualité des petites ONG est moins bonne que celle des moyennes ou grandes ONG car la complexité de gestion, dans la plupart des domaines, est aussi moindre et nécessite donc moins d'outils sophistiqués.

En conclusion :

Si ce recueil met en exergue une série de domaines ou fonctions peu abordés par les ONG, il y aura lieu à l'avenir de comprendre d'où vient le fait qu'ils aient été laissés pour compte dans le recueil et si leur absence reflète un besoin pour les ONG d'être aidées dans ces domaines, ou si au contraire, elles ne considèrent pas que des efforts supplémentaires doivent être faits pour améliorer la qualité de leurs actions et/ou de leur organisation en général.

A l'issue de ce tour d'horizon, il apparaît assez clairement que les besoins des ONG en matière de qualité (outils, approches, modèles) doivent être traités différemment en fonction de la taille et des moyens financiers des ONG. Si certaines approches ou certains outils restent valables dans tous les cas, d'autres perdent de leur intérêt, de leur pertinence ou de leur faisabilité dans des organisations de 2 ou 3 permanents.

Enfin, il est évident que les ONG auraient tout intérêt à multiplier les opportunités d'échange et de partage d'expérience sur les différents domaines dont il est question dans ce recueil, tant il apparaît qu'un bon nombre des bonnes pratiques relatives pourraient aisément être adaptées dans d'autres ONG, au profit d'une amélioration de la qualité de leur gestion et, in fine, de leurs actions.

NOTE D'EXPLICATION SUR LES FICHES

Dans les fiches ci-après :

- « domaines concernés » : réfère aux domaines de l'organisation concernés par l'outil ou la démarche présentée ;
- « sous-domaines » réfère aux sous-domaines concernés par l'outil ou la démarche présentée, au sein des domaines préalablement identifiés ;
- « description brève » ne concerne que l'outil ou démarche présenté, et non l'ensemble des activités de l'ONG.

Tableau récapitulatif des domaines et sous-domaines traités par les ONG

Domaines	Sous-domaines	ACTEC	AQUA-DEV	Caritas	COTA	CRB	FSTM	FUCID	HIB	IdP	ITECO	LMSF	MEMISA	MSF	OXFAM	Pas	Petits	Plan	Quinoa	SLCD	SolSoc	Songes	SOS	Faim	VSF
Organisation				1	2								3	4											5
Stratégie																6									
GCP	programmation identif./formul. mise en o. / suivi évaluation		22			16		7	8	8	44	9	10	10		17			11	11	12	12	13	14	15
					24	18	19, 20, 22	7	8	8	44	9	10	10	21				23	11	11	12	13	14	15
								7	8	8		10	10	10	21					12	12	13	14	14	
Partenariat	coordination identification renforcement relation					26																			
			25												29				18	11	30	31	32	33	34
GRH	global recrutement descriptif salaires formation évaluation gestion carr. gestion compét.		35		2				36	36															5
										37					38										
										37															
										37+39					38+39										40
									36	37					38										41
										37					38										41
Gestion savoirs				1	42				43		44	X	3		45			46						47	5
Autres	micro-crédit bailleurs plaidoyer écoute	48				49																			
																									51

les numéros dans les cases réfèrent aux n° des fiches dans le recueil

1. DÉMARCHES AXÉES SUR L'ORGANISATION DANS SON ENSEMBLE
--

ONG : Caritas (fiche 1)
COTA (fiche 2)
MEMISA (fiche 3)
MSF (fiche 4)
VSF (fiche 5)

Voir aussi : ITECO (fiche 44) et OXFAM (fiche 45) qui par leur approche d'organisations apprenantes, touchent directement ou indirectement l'ensemble de l'organisation.

Fiche n°1

Nom de l'ONG : CARITAS

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Bart Stevens, département Etranger, 02/229.36.11, b.stevens@caritasint.be

Bernadette Van Raemdonck, département Etranger, 02/229.35.91,

b.vanraemdonck@caritasint.be

Domaine(s) concerné(s) : l'ensemble de l'organisation (à terme)

Sous-domaines : stratégie, partenariat, communication interne, travail des bénévoles

Description brève :

La démarche qualité de Caritas est née suite à une demande d'ECHO en 2006 de créer un département Qualité, et suite à une formation au modèle IKOS organisée par COPROGRAM. Caritas a donc commencé à remplir le questionnaire IKOS mais une formation interne sur la qualité donnée par l'organisation Voca (issue de la famille Caritas) les a finalement réorientés vers la méthode « IKZ » (Integrale Kwaliteitszorg).

Contrairement à IKOS, qui est plus spécifiquement adaptée à l'éducation au développement, la méthode IKZ s'adresse à l'ensemble d'une organisation et est une adaptation du modèle EFQM (European Foundation Quality Management) pour le secteur social.

La formation sur IKZ a débouché sur la formulation d'objectifs stratégiques (sur base d'un travail de réflexion de type SWOT² commencé 2 ans plus tôt avec l'aide d'un consultant externe) relatifs à l'organisation en général, ou à la qualité de façon plus spécifique. Parmi ces objectifs, des priorités ont été établies (notamment grâce aux analyses effectuées sur base des check-lists du modèle IKOS) afin de choisir quelques points prioritaires à traiter, autour desquels 3 groupes de travail ont été formés. Les thèmes choisis sont : partenariat, intranet et travail des bénévoles.

Les trois groupes ont travaillé pendant un an, puis une évaluation interne du travail a été réalisée et devrait permettre de réorienter quelque peu la dynamique (réorientation en cours actuellement).

De cette expérience, Bart et Bernadette tirent quelques leçons :

- important de bien planifier la démarche dès le départ ;
- important de définir sa vision globale de la qualité et de l'organisation (savoir où on veut aller) plutôt de que s'attacher à quelques points trop spécifiques ;
- les freins au sein de l'ONG sont nombreux car les gens ont peur des changements → bien communiquer
- le modèle IKOS est assez lourd, peu flexible, trop orienté ED ; cela demande un gros travail de rédaction de procédures puis de vérification de l'application des procédures.

² Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threads

Autres commentaires :

Les informations sur le modèle IKOS peuvent être obtenues chez ACODEV ou COPROGRAM ; des informations sur IKZ peuvent être obtenues chez Caritas.

Fiche n°2

Nom de l'ONG : COTA

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Colette Acheroy, secrétaire générale, 02/250.38.30, colette.acheroy@cota.be

Domaine(s) concerné(s) : l'ensemble de l'organisation

Sous-domaines : éthique, gouvernance, RH (gestion de projet, participation des populations)³

Description brève :

Le COTA a entamé en 2006 une démarche Qualité basée sur le « Guide Synergie Qualité, proposition pour des actions humanitaires de qualité » produit par Coordination SUD (France). Voici une présentation du guide :

Coordination SUD (plateforme des ONG françaises) a mené en 2004-2005 un programme appelé « Synergie Qualité » réunissant plusieurs ONG françaises pour un débat sur la qualité des actions humanitaires. Le fruit de ce programme est le « Guide Synergie Qualité » réunissant des propositions pour questionner les ONG sur leurs actions à chaque étape de la vie associative et du cycle de projet.

Le guide s'articule autour de 5 axes thématiques, considérés comme des « piliers de réflexion » :

- l'éthique humanitaire
- la gouvernance des associations
- la gestion des ressources humaines
- le cycle de projet
- la participation des populations affectées

Pour chacun de ces axes, quelques grands principes sont proposés, indiquant un idéal vers lequel tendre. Adossés à ces principes, le guide présente des exemples de pratiques, des repères méthodologiques, et des outils d'aide à la décision. Ils concernent aussi bien le siège des organisations que les actions de terrain. Bien que le guide s'adresse prioritairement aux actions humanitaires, les ONG de développement peuvent trouver dans chaque axe des éléments intéressants pour leurs propres actions.

Axe 1 : éthique humanitaire

Le guide suggère 3 principes fondamentaux et 6 principes « incitatifs » ou « indicatifs » ; pour chacun de ces principes, le guide donne une définition et explique comment ils se traduisent concrètement dans les actions (applications stratégiques et comportementales des principes), et propose des recommandations pour les ONG. Des clés pour rédiger un texte de référence éthique sont également données aux ONG

Axe 2 : la gouvernance des associations

³ Les domaines entre parenthèse n'ont pas été abordés par le COTA, mais sont traités dans la méthodologie utilisée par le COTA

Synergie Qualité définit l'objectif de la gouvernance comme suit : « assurer dans la durée la mission sociale de l'ONG ». Le modèle de gouvernance adopté par Synergie Qualité est celui dit de la « valeur partenariale », qui envisage la gouvernance comme moyen d'organiser des coopérations sociales efficaces, notamment en arbitrant les conflits d'intérêts entre parties prenantes ; ce modèle met aussi en relief la dimension du lien social, ce qui est une des « plus-values » associatives.

Synergie Qualité a ensuite identifié 5 principes qui satisfont aux critères de « bonne gouvernance », relatifs aux orientations de l'ONG, aux responsabilités, à l'information, aux fonctionnements internes, aux relations externes et à la gestion des risques. Ces principes insistent sur la cohérence entre les actions et les valeurs, et mettent l'accent sur l'information et la communication.

Les principes ne sont que des guides, pour aider l'ONG à définir et améliorer des pratiques qui elles, dépendent de l'histoire, de la taille et des contextes d'intervention de l'ONG concernée. Les principes sont énoncés sous forme d'affirmations, qui induisent bien sûr des questions.

Chacun des principes est expliqué et précisé en quelques sous-principes, assortis d'exemples illustrant la mise en application concrète des principes et sous-principes.

Axe 3 : la gestion des ressources humaines

Ce chapitre veut être une aide pratique à l'optimisation de la qualité des pratiques GRH dans les ONG. Dans cette perspective, des approches distinctes ont été retenues en fonction du type d'acteur concerné (salariés au Siège, salariés expatriés, salariés du Sud). Des recommandations et des conseils sont formulés tout en gardant à l'esprit que la qualité est contextuelle ; la démarche consiste donc une fois de plus à interroger sans cesse l'intelligence de l'utilisateur au travers d'un questionnement précis. Si les questions sont imposées, les réponses sont libres.

Les activités clés en matière de GRH ayant un impact significatif sur la qualité des actions ont été identifiées (certains processus GRH ne sont pas traités mais le seront peut-être dans un second temps) et pour chacun des processus GRH, des « fiches-outils » sont proposées (consultables sur le site Internet de Coordination SUD).

Les domaines abordés sont : la politique RH, la stratégie RH, le recrutement, la gestion juridique de l'emploi, la rémunération, l'entretien d'appréciation, la formation. Chacun de ces processus font l'objet d'une définition, de principes, de questions clés associées aux différentes activités du processus et d'une mise en évidence des dysfonctionnements possibles & risques liés à ces activités, d'explications sur les différentes activités à mettre en place

Axe 4 : le cycle de projet

Ce chapitre décrit la méthode conçue par le groupe français URD pour la gestion des projets d'aide humanitaire : le COMPAS Qualité. Cette méthode s'appuie sur deux piliers : le pilotage de l'action et son évaluation. Bien qu'elle ne prétende concerner que les projets d'aide humanitaire, cette méthode est cependant très intéressante également pour des projets de développement.

Pour plus d'informations sur cette méthode : cfr fiche « COMPAS Qualité » du recueil (FUCID).

Axe 5 : le rôle des populations

Ce chapitre pose le débat sur les liens entre qualité et satisfaction des bénéficiaires, met cette problématique en perspective avec l'approche « droits » (droit des populations à vivre dans la dignité), et conclut que ces deux approches soulèvent un certain nombre de questions qui font que ni l'une ni l'autre ne semblent satisfaisantes par rapport au concept de qualité.

La participation des populations est alors proposée comme mode de relation privilégié favorisant la qualité d'une action. Les nombreux facteurs influençant la possibilité de mettre en place des pratiques participatives sont identifiés et classés selon trois grandes catégories : le contexte, les populations, les opérateurs de l'aide. Des questions fondamentales sont ensuite posées aux ONG afin de guider leur réflexion sur une stratégie de participation : la participation, pour quoi ? la participation, avec qui ? la participation, comment ? Enfin, la mise en œuvre concrète de la participation est analysée à travers les différentes étapes du cycle de projet.

Application de ce guide au COTA :

Le COTA n'a pas suivi le guide dans son intégralité. Seuls les 3 premiers axes (éthique, gouvernance, et gestion RH) ont été mis en œuvre et malheureusement, le questionnement et la réflexion autour de chacun de ces axes a été fortement réduit, par manque de temps.

Le COTA considère comme une force le fait que beaucoup de choses soient formalisées ; cela permet notamment de former facilement les nouveaux venus, de les aider à voir immédiatement la cohérence de l'ensemble ; c'est une référence pour l'AG, le CA, le secrétaire général et l'équipe... référence sur laquelle ils peuvent se baser en cas de problème.

Par contre, le fait de formaliser ne signifie pas que ce qui est formel est bon et va vers la qualité... d'où l'intérêt qu'il y aurait eu à suivre beaucoup plus à fond la démarche du guide par rapport aux principes énoncés et au questionnement sous-jacent.

Autres commentaires :

Le « guide Synergie Qualité » est disponible chez ACODEV ou peut être téléchargé du site de Coordination SUD à l'adresse suivante : <http://www.coordinationsud.org/spip.php?rubrique63>

Fiche n°3

Nom de l'ONG : MEMISA

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Isabelle de Mûelenaere, responsable finances, 02/454.15.49, id@memisa.be

Domaine(s) concerné(s) : l'ensemble de l'organisation

Sous-domaines : multiples

Description brève :

Les premières réflexions de MEMISA par rapport à la qualité l'ont conduite à développer voici quelques années le principe « d'assurance qualité », via plusieurs moyens mis en place :

- un « guide de qualité interne » qui se concentre sur leur activité principale, à savoir le support technique des projets, et inclut des documents de positionnement, des procédures ad hoc et des guides techniques sur de nombreux sujets de santé publique ou des sujets transversaux (SIDA, genre, multiculturalité, etc) ;
- a. des comités de qualité :
 - b. la « commission des projets », qui analyse les projets reçus et en avalise le financement éventuel ;
 - c. la « commission thématique » qui analyse tous les deux mois un thème spécifique en détail. La participation à cette commission est ouverte à des experts externes qui viennent enrichir le sujet ; l'output des travaux de cette commission peut être de nouvelles procédures, un positionnement politique, une nouvelle approche de travail, ou peut donner lieu à une étude plus approfondie sur le terrain par exemple.
- d. des rassemblements annuels avec les partenaires, basés sur l'assurance qualité ;
- e. l'évaluation et la formation du personnel ;
- f. les évaluations externes de projet (participatives et formatives) ;
- g. l'ouverture vers l'extérieur : participation active à diverses plateformes (Be-Cause health, groupes de travail ACODEV et COPROGRAM, Sensoa, IMT), personnes ressources extérieures, projets de recherche en partenariat, abonnements à des revues de référence en santé publique, etc.

En octobre 2003, un nouveau processus qualité, appelé « MEMIPLUSBELLE » a vu le jour dans le cadre d'une réflexion de MEMISA sur l'amélioration de la qualité de son fonctionnement global. Ce processus est venu compléter les acquis du processus d'assurance qualité déjà développé et s'est donné pour objectif de devenir une « organisation apprenante ».

Pour ce faire, MEMISA s'est fait accompagner d'un consultant externe qui a utilisé la méthodologie « appreciative inquiry ». La méthode repose sur une participation importante de tout le personnel, tant au Siège que sur le terrain. D'octobre 2003 à fin 2007, le processus a été

ponctué d'ateliers semestriels de travail et de réflexion sur différents sujets pré-identifiés et considérés comme prioritaires (ex. RH, finances, logistique, encadrement technique, coordination générale, communication, etc.). Pour chacun de ces sujets, des groupes de travail ont été mis sur pied et ont rempli le canevas standard suivant :

- identification des procédures et documents de référence (internes et externes) existants
- contexte (interne, monde du développement, mondial)
- expériences positives et négatives
- questions
- propositions à court et moyen terme.

MEMISA a ensuite poursuivi son analyse de l'organisation en général et des sujets prédéfinis en se basant sur les principes « APLO » : Accompagnement, Professionnalisation, Leadership, Organisation ouverte. Un tableau synthétique analyse pour chacun de ces principes :

- la valeur la plus influencée par le principe en question (ex. pour « professionnalisation », les valeurs les plus influencées sont l'efficacité et l'efficience) ;
- la cohérence entre le principe et la vision stratégique de MEMISA ;
- l'attitude que ce principe doit impliquer au niveau de l'organisation (ex. complémentarité, autonomie, flexibilité, etc.) ;
- les implications organisationnelles (ex. décentralisation, spécialisation, ...) ;
- les principes de fonctionnement qui découlent du principe en question (ex. structurer le flux d'information, valoriser le développement personnel, etc.);
- les indicateurs de succès.

Chacun des principes de fonctionnement identifié au niveau de l'organisation en générale a ensuite été décliné pour chacun des sujets traités : comment ce principe est-il traduit concrètement dans les procédures ? des procédures doivent-elles être modifiées pour mieux appliquer les principes définis ?

Tout ce travail se trouve aujourd'hui compilé dans un « guide de procédures internes » qui reprend pour chaque sujet :

- le canevas standard (points 1 à 5 ci-dessus) ;
- les documents de référence (internes et externes)
- les procédures
- les rapports du groupe de travail et autres documents éventuels

En cas de problème ou de changement de contexte, les groupes de travail continuent aujourd'hui encore à se réunir pour mettre à jour les procédures et le guide. Une fois par an, un atelier rassemblant toute l'organisation permet la mise en commun de ces travaux de groupes.

A noter que certains groupes ou départements se sont également inspirés du modèle IKOS pour revoir leurs procédures. Ce modèle a l'avantage de donner des « grilles de repère » qui facilitent l'auto-évaluation et soulèvent l'attention sur certains points importants.

Autres commentaires :

Des informations succinctes sur la démarche qualité de MEMISA (appelée « MEMIPLUSBELLE ») sont disponibles chez ACODEV. Pour plus d'informations, contacter MEMISA.

Fiche n°4

Nom de l'ONG : MSF

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Alain Chanson, auditeur interne, 02/475 36 17, alain.chanson@msf.be

Domaine(s) concerné(s) : l'ensemble de l'organisation

Sous-domaines : multiples

Description brève :

MSF a créé en 2004 la fonction d'auditeur interne afin d'améliorer le fonctionnement de l'organisation, diminuer les risques et mieux responsabiliser les différents acteurs (« accountability »).

Les audits se concentrent principalement sur les domaines opérationnels, les aspects financiers étant déjà fortement contrôlés par les bailleurs de fonds et les réviseurs.

Le choix des fonctions/ processus à auditer dépend surtout du niveau de risque → l'auditeur a d'abord procédé à une analyse du niveau de risque de toutes les fonctions ou processus principaux ; plusieurs types de risques ont pour cela été identifiés : risques financiers, risques sur les opérations, risques sur l'image, risque social (ressources humaines), « safety & security », risques techniques, risques de fraude et vols ; l'analyse a porté sur la fréquence de ces types de risques, et sur leur gravité.

Cette analyse de risque a donné lieu à une cote qui a ensuite été pondérée par une analyse de l'environnement interne et externe (sont-ils stables ou instables ?), de la qualité de l'encadrement, de l'expérience du personnel et de la complexité (dépendant notamment du nombre de liens entre le processus analysé et d'autres processus).

Suite à ce travail, des priorités ont pu être dégagées et présentées au comité d'audit (composé de membres du CA et des directeurs exécutifs) puis avalisées par le CA. Un plan de 3 ans a ainsi été établi, ce plan étant révisé annuellement.

Pour chaque processus, l'audit se déroule comme suit (sur environ 3 mois) :

1° étude préalable : collecte des politiques, procédures, bonnes pratiques, outils, etc...

2° analyse : chaque processus ou fonction est sous-divisée en tâches ou sous-processus pour lesquels les questions suivantes font l'objet d'une réflexion et d'une analyse : quel est l'objectif de contrôle ? quel est le risque par rapport à cet objectif ? quels sont les contrôles attendus (pour atteindre l'objectif prédéfini) ? quels sont les points forts et points faibles ? quelle est l'importance du risque (forte, moyenne ou faible) ? quels sont les tests à effectuer ? quelles sont les recommandations ?

3° rapport

Une fois le rapport établi et avalisé, c'est le management qui est responsable de la mise en œuvre des recommandations ; l'auditeur n'assure qu'un suivi périodique pour faire le point.

Note : l'audit n'aboutit pas toujours à mettre en place plus de contrôle et plus de procédures, mais peut au contraire conclure que les procédures sont trop lourdes et trop coûteuses par rapport au niveau de risques !

A noter encore que l'auditeur de MSF connaît à la fois très bien MSF puisqu'il y travaille depuis de nombreuses années (notamment sur le terrain) et très bien l'audit puisqu'il a passé son certificat d'audit interne à l'UCL et dispose en plus du CIA (Certified Internal Auditor donné pas l'IIA – Insitute of Internal Auditors)

Il est important enfin de signaler que cet auditeur travaille seul pour une organisation d'environ 7.000 personnes (siège/ terrain) !

Autres commentaires :

Pas de document spécifique sur cette fonction d'auditeur chez ACODEV. Pour plus d'information, contacter MSF.

Fiche n°5

Nom de l'ONG : Vétérinaire Sans Frontière (VSF)

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Olivier Kroemmer, responsable financier et responsable qualité, 02/539.09.89,
o.kroemmer@vsf-belgium.org

Domaine(s) concerné(s) : l'ensemble de l'organisation, mais en particulier : la gestion financière, la gestion des ressources humaines, la gestion informatique, la gestion des informations et des savoirs.

Sous-domaines : multiples

Description brève :

VSF s'est intéressé en 2004 au modèle EFQM (European Foundation for Quality Management) mais a développé ensuite sa propre démarche qualité.

Dans un premier temps, ils ont défini ce qu'était pour eux la qualité et ont identifié l'objectif à atteindre: améliorer le fonctionnement interne de l'organisation en assurant l'efficacité et l'efficacité des collaborateurs, la capitalisation du savoir et des expériences, et l'apprentissage continu, l'amélioration de sa gestion interne, et le renforcement de la participation de tout le personnel autour d'un objectif commun.

De façon très claire, ils ont décidé de ne pas travailler sur toute l'organisation, mais d'isoler un certain nombre de points prioritaires. L'idée était d'atteindre le plus vite possible des résultats non marginaux. C'est ainsi qu'ils ont décidé que pour leur organisation, l'amélioration de la gestion financière était ce qui apporterait le plus de plus-value en terme de qualité.

Quelques principes philosophiques importants ont été associés à la démarche qualité :

- la participation de tous (siège, terrain, partenaires locaux, CA, AG... même la DGCD a été indirectement impliquée à certains moments)
- savoir se remettre en question ;
- accepter plus de responsabilités et une certaine surcharge de travail lors de la mise en place de la démarche ;
- être dans un processus d'apprentissage constant... mais attention toutefois de ne pas tout remettre en cause constamment !

Un expert externe les a accompagné pendant environ 2 ans, à raison d'une réunion de travail tous les deux mois environ. Le coût de cet expert a été subsidié à environ 70% par la Fondation Roi Baudouin. A noter également que VSF a participé au « prix wallon pour la Qualité » (organisé tous les 2 ans), ce qui lui a permis de bénéficier d'un audit gratuit, qui a mis en évidence une série de points à améliorer.

VSF s'est attaqué en priorité à 4 sujets :

- la définition d'un « mission statement »
- l'élaboration d'un plan stratégique (horizon 2015)

- la description des processus clés (le consultant leur a appris à décrire correctement une procédure)
- le contrôle interne.

Quelques outputs positifs à signaler :

- un « Manuel Qualité » qui regroupe les procédures, guides, et outils de l'association (essentiellement dans le domaine financier pour le moment, mais aussi au niveau GRH, logistique et informatique) ; ce manuel est connu et fort utilisé par tous les membres du personnel, tant au Siège que sur le terrain ; tout le personnel a été formé à ce manuel qualité ;
- un système de gestion des connaissances assez développé : d'une part via l'Intranet (Siège/ terrain) qui regroupe toutes les publications de VSF, une foire aux questions, des formations on line (en informatique par exemple) et le manuel de qualité ; d'autre part via un important travail de transfert des compétences vers le personnel local sur le terrain, afin que ces personnes soient aussi compétentes qu'au Siège et puissent assumer plus de responsabilités ; enfin, via le principe des « lessons learnt » : en fin de projet ou de processus, le responsable en tire les leçons dans un document court communiqué à tous (siège et terrain) avec un niveau de priorité plus ou moins important et éventuellement des recommandations à suivre.
- la formulation du processus décisionnel ;
- la mise en place d'un comité de pilotage des projets : tous les projets passent par une concept note qui est analysée par ce comité, regroupant les 5 directeurs de département (voir fiche VSF/ gestion de projet);
- une fiche d'évaluation des partenaires (voir fiche VSF/ partenariat) ;
- la description des procédures de préparation et suivi de projets (voir fiche VSF/ gestion de projet)
- des procédures de contrôle interne ; il est à noter par exemple que chaque mois, le Siège contrôle le suivi de toutes les procédures financières dans un pays ;
- la formulation annuelle d'un plan de formation (voir fiche VSF/ GRH)
- La gestion des performances du staff (voir fiche VSF/ GRH)

Le processus qualité encourage le fait que les membres du personnel fassent remonter les problèmes et propose des solutions. Chaque remarque est prise en compte en vue d'améliorer les procédures (99% des propositions sont mises en œuvre), ce qui aboutit peu à peu à un assouplissement des processus.

Il est à noter que le manuel Qualité est donné aux partenaires de VSF, et que les formations VSF leur sont ouvertes ; notamment une formation de 2 semaines en gestion financière, administrative et RH, organisée plusieurs fois par an (et ouverte aux ONG externes).

Les principaux avantages de cette démarche, d'après Olivier Kroemmer sont :

- un niveau de stress qui diminue fortement

- une augmentation importante du transfert de compétences vers le terrain (personnel local et partenaires)... et un transfert plus facile aussi ;
- la possibilité de consacrer son temps à de nouvelles choses (puisque certaines tâches sont transférées sur le terrain grâce au transfert de compétences), notamment à l'élaboration de guides, outils, procédures et formations... ce qui permet d'entrer dans un cercle vertueux de la qualité.

Autres commentaires :

Le diaporama expliquant la démarche qualité de VSF est disponible sur le site d'ACODEV (partie Membres/Groupes de travail/Groupe de travail Qualité/documents de référence/ approche qualité VSF.

2. STRATÉGIE DE L'ONG

ONG : Plan Belgique (fiche 6)

Note : d'autres ONG ont abordé le sujet de la stratégie mais de façon trop brève pour y dédier des fiches

Fiche n°6

Nom de l'ONG : Plan Belgique

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Dirk Willemse, directeur national adjoint, responsable du management de la qualité, 02/504 60 31, dirk.willemse@planbelgique.be

Domaine(s) concerné(s) : la stratégie à court et moyen terme

Sous-domaines : /

Description brève :

L'objectif qualité poursuivi était d'améliorer la planification et le suivi des objectifs de l'organisation dans son ensemble, et de chaque département en particulier

Après être passée par une première étape de définition d'un cadre stratégique (vision, mission, objectifs à court et long terme) à partir d'un SWOT, Plan International a recherché un outil permettant d'assurer le suivi des objectifs fixés, et d'organiser une équipe autour de ces objectifs.

Puisque l'ONG utilisait déjà le cadre logique (CL) pour la gestion de ses projets, elle a considéré qu'il serait préférable d'utiliser cette même méthodologie pour tous les départements de l'association plutôt que d'ajouter d'autres méthodes à côté du CL.

Concrètement, Plan International a développé un CL au niveau « Organisation », et un CL au niveau de chaque département + dans certains cas, un CL par sous-département.

Un processus participatif a été suivi pour élaborer les CL au sein de chaque département. Ont participé à ce processus non seulement les employés du département en question, mais également des collègues d'autres départements de l'ONG ayant montré un intérêt pour participer à l'exercice (ouvert à tous), ou qui seront impliquées de façon directe ou indirecte dans la réalisation de certains objectifs du département. Ces collègues « externes » peuvent écouter et donner leur avis, ce qui permet un regard croisé et la création de synergie. Une colonne « synergie » a d'ailleurs été ajoutée dans le CL, afin de mettre en évidence le fait que l'atteinte de tel objectif requiert la collaboration de tel département... cela donne aussi une indication des personnes à inviter pour les réunions d'évaluation et la réalisation des CL.

Le CL de chaque département est fait pour une période de 1 an ; celui de l'organisation est fait pour 5 ans (mais peut inclure des objectifs à long terme relatifs à des départements spécifiques... pas uniquement des objectifs relatifs à l'ensemble de l'ONG). L'élaboration du CL « département » tient compte évidemment des objectifs de l'organisation à plus long terme. Cela permet de mieux définir les priorités stratégiques pour l'année qui vient, tout en assurant une certaine cohérence globale et une continuité d'une année à l'autre.

La première année, l'élaboration des CL a permis de bien définir chaque fonction.

L'évaluation de ces CL de département se fait tous les 6 mois ; ici aussi, les réunions d'évaluation sont ouvertes à tous... y participe qui le souhaite + les personnes impliquées dans la réalisation des objectifs du département évalué.

La stratégie de 5 ans est revue/ évaluée à mi parcours, de manière participative. Il faut noter que les départements n'ont pas tous inclus leurs objectifs à 5 ans au même moment (décalage de plusieurs mois voire de plusieurs années pour certains), de sorte que tout ne se termine pas non plus au même moment. Cela permet d'éviter de devoir revoir toute la stratégie pour l'ensemble de l'organisation au même moment après quelques années.

Une réunion annuelle rassemblant tous les responsables de départements permet de présenter les grandes orientations de l'année à venir et les réalisations de l'année écoulée (évaluation tous les 6 mois).

D'après Dirk Willemse, les points forts de ce système sont les suivants :

- Le fait de définir les CL par département sur 1 an tout en restant cohérent avec le cadre stratégique sur 5 ans permet à chacun de mieux s'approprier ce cadre stratégique (puisque'il est repris régulièrement) ; en même temps, les employés se sentent beaucoup plus concernés par des objectifs qui les concernent directement (ceux de leur département) et sur une période courte, que par des objectifs à 5 ans qui « volent trop haut ».
- Le caractère participatif, ouvert à tous et la mise en évidence des synergies permet une meilleure communication et collaboration entre tous les départements.
- Le fait d'utiliser le CL dans tous les départements permet à tous les employés de l'ONG de bien comprendre ce qu'est le CL, y compris ceux qui ne sont pas directement impliqués dans les programmes et apporte une grande cohérence à l'ensemble.
- Le cadre logique et tous les exercices monitoring & évaluation qui sont inclus dans ces exercices offrent, à Plan Belgique, les outils nécessaires afin d'atteindre les objectifs et ce, dans un apprentissage permanent (= un des objectifs du management de la qualité).

Autres commentaires :

Pas de document spécifique sur cette démarche chez ACODEV. Pour plus d'information, contacter Plan Belgique.

<p style="text-align: center;">3. GESTION DU CYCLE DE PROJET A. Approche globale sur plusieurs phases du cycle</p>
--

ONG : FUCID (fiche 7)
HIB (fiche 8)
LMSF (fiche 9) (approche genre dans le cycle de projet)
MSF (fiche 10)
SLCD (fiche 11) (approche systémique)
Solidarité Socialiste (fiche 12)
Songes (fiche 13) (pour des projets de type IEC⁴)
SOS Faim (fiche 14)
VSF (fiche 15)

⁴ Information – Education – Communication

Fiche n°7

Nom de l'ONG : FUCID

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Patrick Kelders, directeur adjoint, 081/72.50.84, patrick.kelders@fundp.ac.be

Domaine(s) concerné(s) : la gestion de projets

Sous-domaines : identification, formulation, mise en oeuvre, suivi et évaluation de projet

Description brève :

La FUCID est en train de mettre en place pour ses projets au Sud la méthode COMPAS Qualité, développée par le groupe français URD⁵. Cet outil a été choisi car il cadrerait bien avec l'objectif qualité poursuivi par la FUCID, à savoir : adopter une méthodologie de projets compatible avec l'idéologie des projets de l'ONG universitaire et assimilable par les bailleurs de fonds : encadrement des promoteurs + outil de gestion interactif à distance

Le COMPAS est une méthode d'assurance qualité qui a deux usages : le pilotage d'un projet et son évaluation.

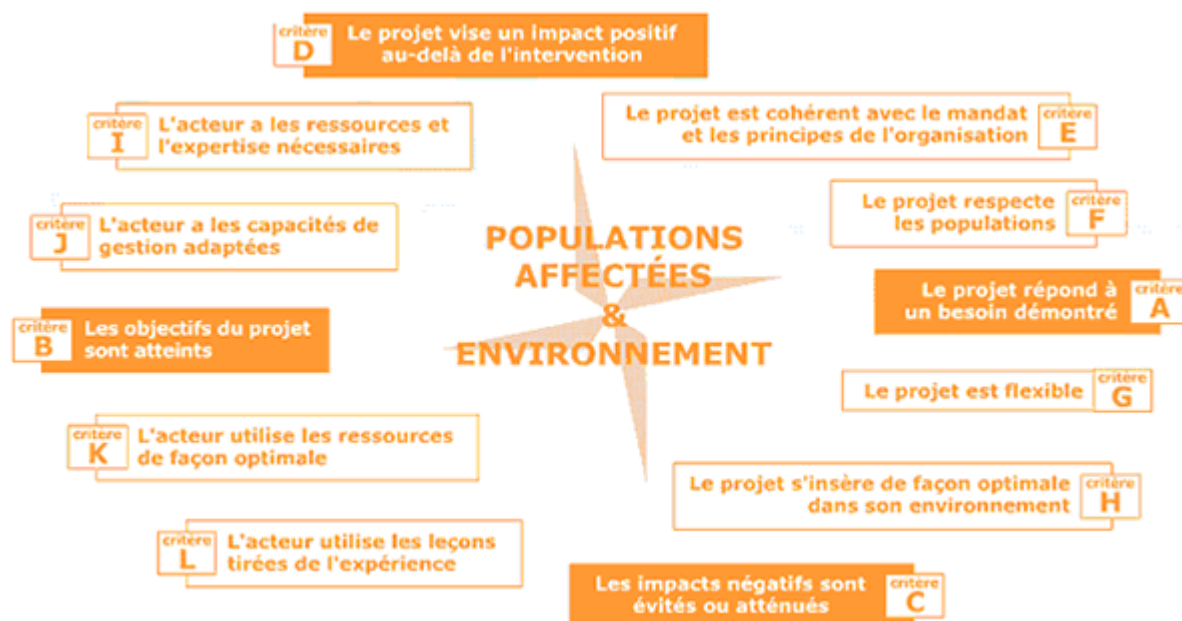
Le COMPAS Qualité est basé sur trois principes :

- Le principe de **l'Assurance Qualité** : mieux vaut prévenir que guérir. Il s'agit dans un premier temps de repérer, dans un processus, les points critiques c'est à dire toute activité, tout facteur, qui peut et doit être maîtrisé, pour prévenir un ou plusieurs risques identifiés. Dans un deuxième temps, on prévient la non-qualité par des dispositions s'appliquant aux points critiques.
- Par définition, une démarche Qualité est un mouvement sans fin, dynamique : c'est le principe de **l'Amélioration Continue de la Qualité** (ACQ), qui peut se traduire sur le plan opérationnel par une politique « des petits pas ». De fait, la qualité ne peut en aucun cas se définir par l'adéquation à des normes universelles pré-établies, ce qui apparaît irréaliste et sclérosant.
- Pour s'adapter aux terrains mouvants et complexes de l'aide humanitaire, la démarche proposée est basée sur le **questionnement** (« la qualité par le questionnement »), faisant appel à l'intelligence des utilisateurs. Elle s'inspire donc de la maïeutique socratique : le questionnement est plus fécond que la réponse ou l'affirmation.

Le COMPAS Qualité est construit autour d'un référentiel, la Rose des Vents, qui constitue le coeur de la méthode. Composée de douze critères définissant la qualité d'un projet humanitaire, elle place les populations affectées par les crises et leur environnement au centre de la démarche.

⁵ Groupe URD (Urgence, Réhabilitation, Développement) : **Institut associatif de recherche, d'évaluation, de formation et d'appui méthodologique pour les acteurs humanitaires et de la solidarité internationale**

La Rose des Vents :



- Aux 4 points cardinaux : 4 critères d'impact et de résultats centrés sur les populations affectées et leur environnement
- Pour atteindre ces 4 critères : 8 critères de structure et de processus qui concernent le projet et l'acteur

Cette méthode est accompagnée de différents supports (logiciel, manuel, site Internet, formations, support technique).

Le COMPAS Dynamique® est le développement fonctionnel, l'opérationnalisation, de la Méthode COMPAS. Il permet la création en temps réel de la mémoire du projet en permettant l'enregistrement, pas à pas, des éléments clefs du projet.

Le COMPAS Dynamique® permet de :

- **Renforcer la traçabilité des décisions** pour encourager la responsabilité individuelle et collective,
- **Mieux communiquer et partager en équipe** en proposant un langage commun pour les différents niveaux de responsabilités et secteurs d'intervention,
- **Apprendre des expériences antérieures** de l'organisation en rendant disponibles et facilement accessibles les informations d'autres projets,
- **Aider à la prise de décision** en proposant une grille d'analyse– le tableau de bord du COMPAS – permettant une vue systémique du projet,
- **Améliorer le suivi et l'évaluation** en utilisant des indicateurs de qualité,
- **Faciliter le reporting.**

Les intérêts principaux de cette méthode, d'après Patrick, sont :

- le fait que la méthode repose sur un questionnement qui amène à la réflexion, et non sur des affirmations ; elle s'adapte donc à chaque ONG et chaque contexte ;
- elle intègre les critères de l'OCDE (pertinence, efficacité, efficience, durabilité) ;
- elle intègre la méthode du cadre logique ;

- elle prend en compte l'expérience d'autres démarches existant au niveau international (projets SPHERE, ALNAP, etc.) ;
- elle permet d'être en interaction avec le terrain et d'ouvrir ainsi un dialogue par rapport aux différentes questions, sur les différentes phases du projet ; ceci est possible notamment par le fait qu'URD a développé un site web spécifique au COMPAS à partir duquel les ONG peuvent travailler et remplir le questionnaire pour chacun de leurs projets ;
- c'est un bon outil d'accountability car il permet de prouver aux bailleurs ce que l'on fait ;
- c'est aussi potentiellement un bon outil de capitalisation, permettant de tirer des leçons du déroulement d'un projet ;
- l'information sur chaque projet étant disponible sur Internet, cela permet un partage transversal de l'information sur plusieurs projets (selon des droits d'accès aux utilisateurs à définir préalablement) ;
- l'outil aide l'utilisateur à analyser les risques potentiels et à définir les indicateurs ;
- des indicateurs sentinelles prédéfinis dans le COMPAS avertissent l'ONG de risques potentiels ;
- lorsque toutes les réponses aux questions ont été apportées, le COMPAS permet de sortir automatiquement une proposition de projet pour l'Union européenne, avec cadre logique intégré.

En outre, l'outil est conçu de manière pratique pour l'utilisateur puisque :

- le logiciel est relayé par des cahiers, ce qui permet d'y travailler lorsque l'accès à un ordinateur ou à Internet est difficile ;
- le COMPAS offre une aide en ligne très efficace : lorsque l'on a un doute sur une question, on peut ouvrir des fenêtres pour plus d'explications et avoir accès à des case studies ;
- l'utilisation du COMPAS est à la fois très souple et inclut néanmoins des guidelines qui permettent de valider le processus ;
- l'outil existe en français, anglais et espagnol ;
- le manuel de l'utilisateur est très bien fait, complet et pose des définitions de la qualité

L'outil actuel est en principe dédié essentiellement aux projets humanitaires, mais peut néanmoins être déjà appliqué pour des projets de développement car le questionnement proposé reste pertinent pour le développement (quitte à éliminer certaines questions). URD souhaite à terme adapter l'outil de façon plus spécifique aux projets de développement.

L'inconvénient le plus important est sans doute que l'outil s'adapte bien à des projets de taille moyenne ou à de gros projets, mais est lourd pour des projets de quelques milliers d'Euros.

Par ailleurs, l'outil peut aussi 'déranger' certains bailleurs dans le sens où il élargit les facteurs de qualité pris en charge (notion de partenariat par exemple) au delà des mécanismes habituels utilisés dans la gestion de projets ; rien n'indique à ce stade que l'outil sera positivement perçu par les bailleurs de fonds (qui, en dehors d'ECHO, ne le connaissent pas).

Autres commentaires :

L'outil est disponible en ligne sur le site www.compasqualite.org ; la version papier est payante et doit être commandée auprès du groupe URD.

Fiche n°8

Nom de l'ONG : Handicap International – Belgique (HIB)

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Graziella Lippolis, responsable département Méthodes, Techniques & Qualité, 02/286.52.66, graziella.lippolis@handicap.be

Domaine(s) concerné(s) : gestion de projet

Sous-domaines : programmation, identification, formulation, suivi et évaluation.

Description brève :

HIB a pris comme parti d'améliorer la qualité de ses projets en analysant (notamment) chacune des phases du cycle de projet et en essayant d'en améliorer le fonctionnement afin d'aboutir à des projets (entre autres) pertinents, efficaces, et cohérents avec la stratégie de l'ONG.

Cette analyse a abouti aux outils ou approches suivantes pour chacune des phases :

- **Phase de programmation** : dans chaque pays d'intervention, les bureaux locaux d'HIB établissent une fois tous les 3 ans une « analyse de la situation du pays » dont l'objet est d'analyser en détails différents aspects du contexte en général, et de la situation des personnes handicapées en particulier. Cette analyse de situation est établie sur base d'un document standard développé par HIB. Sur base de cette analyse, ces bureaux locaux proposent ensuite une « stratégie pays » pour les 3 prochaines années qui dresse les grandes lignes des types de projets qui seront développés ou seront privilégiés si des opportunités se présentent.

Ces deux documents sont analysés par le « comité de lecture » composés de membres des différents départements du Siège (depts programmes, RH, finances, logistique, financements, Méthodes, Techniques et Qualité) qui éventuellement émet des remarques et posent des questions aux bureaux locaux, avant de finalement approuver les stratégies pays.

Ces documents de référence, tout comme la stratégie opérationnelle HIB, sont d'une grande aide pour décider de commencer ou non un projet dans un pays, lorsqu'une opportunité se présente. Ils sont également très utiles comme outils d'informations pour toute nouvelle personne recrutée, au Siège ou sur le terrain.

Ils ont aussi le mérite de stimuler un processus de réflexion plus approfondi sur la pertinence des projets, et contribuent également à élaborer la stratégie opérationnelle de l'association sur 3 ans.

- **Phase d'identification** : toute nouvelle idée de projet doit faire l'objet d'une « concept note » standard, qui est analysée par le « comité de lecture » du Siège qui renvoie ses remarques et suggestions au terrain avant approbation finale (ou rejet éventuel).

- **Phase de formulation** : les nouveaux projets donnent lieu à un « document de projet interne » standard, qui passe lui aussi en « comité de lecture » pour commentaires et suggestions éventuelles avant d'être officiellement approuvé.

Pour s'assurer de la qualité des projets (notamment de leur pertinence et de leur efficacité), HIB a donc misé dans ces trois premières phases sur des guidelines standards favorisant la réflexion, et sur le « comité de lecture » qui permet des regards externes croisés (externes par rapport à ceux qui ont écrit les projets) de plusieurs départements sur les projets. Ces comités de lecture amènent des discussions et réflexions qui enrichissent les projets et évitent d'éventuelles erreurs avant de commencer la mise en œuvre. Ces comités favorisent aussi les transferts d'informations et de bonnes pratiques entre projets et entre pays, puisque les membres du comité ont une bonne connaissance des projets menés par ailleurs.

- **Phase de mise en œuvre** : chaque projet fait l'objet d'un document de suivi rempli mensuellement pour le suivi des activités, et semestriellement pour le suivi des indicateurs. Le planning de remise de ces documents de suivi a été élaboré en fonction des thématiques traitées par les projets. En effet, tous les projets relevant d'une même thématique remettent leurs documents de suivi au même moment. Cela permet au référent thématique de les analyser ensemble, d'en tirer des conclusions « macro » (d'autant que tous les projets d'une même thématique ont le même objectif spécifique et les mêmes résultats macro) et donc de mieux suivre cette thématique. Le décalage dans le temps pour la remise des documents de suivi relevant de thématiques différentes permet aussi de moins surcharger les référents qui doivent les analyser.

S'ils sont bien remplis, le Siège utilise ces documents de suivi pour rédiger les rapports DGCD.

- **Phase d'évaluation** : une politique d'évaluations a été mise en place au début du programme 2008 – 2013. Cette politique prône le recours à des évaluations thématiques transversales, coordonnées par les référents thématiques : pour chaque thématique, le référent responsable établit des termes de référence généraux qui définissent les questions clés sur lesquelles porteront toutes les évaluations menées sur les projets liés à cette thématique. Le fait d'analyser les mêmes questions sur plusieurs projets de la même thématique permet de renforcer la connaissance que l'on a de cette thématique, et de faciliter la capitalisation des conclusions et recommandations des évaluations. Un seul consultant est choisi pour mener toutes les évaluations relevant d'une même thématique. Cela lui permet de mieux s'imprégner des spécificités et approches de l'association au fil des évaluations, et évite d'avoir des points de vue trop différents (donc difficile à intégrer) d'une évaluation à l'autre. Ainsi, chaque évaluation renforce les connaissances acquises grâce aux évaluations précédentes. Le schéma de rapport des évaluations est standardisé afin de faire ressortir clairement pour toutes les évaluations les observations, analyses, conclusions et recommandations. Un tableau de suivi des recommandations est systématiquement dressé afin de s'assurer de leur prise en compte.

Autres commentaires :

Les différents documents dont il est question ci-dessus sont disponibles chez ACODEV.

Fiche n°9

Nom de l'ONG : Le Monde Selon les Femmes (LMSF)

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Lidia Rodriguez, coordinatrice, 02/223 05 12, lidia@mondefemmes.org

Domaine(s) concerné(s) : gestion de projet

Sous-domaine : approche genre dans l'identification, la formulation et le suivi des projets

Note importante : les outils dont il est fait mention ci-dessous peuvent aussi servir à améliorer les conditions de vie et la position sociale d'autres groupes cibles. L'approche genre est en effet fort proche de la notion d'empowerment.

Description brève :

LMSF propose plusieurs ouvrages et outils permettant aux ONG d'inclure l'approche genre (amélioration des conditions de vie et de la position des femmes par rapport à celle des hommes) dans leurs projets ; on peut citer notamment :

- h. « **Les essentiels du genre** » = 6 livrets thématiques proposant notamment des définitions de concepts, la description des diverses approches de développement au fil du temps, et des outils d'analyse. Le livret n°1 par exemple provoque la réflexion sur les besoins stratégiques des femmes (leur position dans la société, leur besoin d'émancipation), en opposition aux besoins pratiques généralement identifiés par les ONG ; le livret n°2 suggère différents outils d'analyse pratiques

Parmi les outils d'analyse proposés, soulignons par exemple ceux présentés dans le 2^e livret :

- La théorie des 3 rôles
 - l'accès et le contrôle des ressources
 - les facteurs d'influence
 - les 5 domaines
 - l'analyse socio-économique selon le genre
 - les indicateurs sexo-spécifiques
 - gender budgeting
- *La théorie des 3 rôles (rôle reproductif, rôle productif, rôle social/communautaire)* : Cette théorie permet de définir des profils d'activité des hommes et des femmes à chaque étape du cycle de vie, et facilite l'étude selon le sexe des accès aux ressources et aux bénéfices. Enfin, elle suscite la récolte des données sur la distribution des rôles au sein des ménages.

Le « tableau d'analyse des rôles » sert pour la collecte et l'analyse d'information à différentes étapes, surtout avant la conception et la planification d'une action. Son utilisation répétée permettrait de tenir compte des évolutions. Tenant compte du triple rôle des femmes, il permet d'obtenir une image relativement complète de leurs activités.

Une check list vient aider l'utilisateur à se poser des questions et à chercher les données utiles sur la situation des femmes, en fonction des trois rôles assumés.

- *Profil d'accès et de contrôle*

L'outil « accès et contrôle des ressources et bénéfiques » est à utiliser pour la collecte et l'analyse d'informations à différentes étapes, spécialement avant l'élaboration et la planification d'une action ; il est utilisé après l'outil des 3 rôles car il complète l'information obtenue et met en évidence le type de relations de genre.

L'outil consiste en un tableau listant les différents types de ressources et de bénéfiques (économiques, socio-politiques, culturels, temps) et précisant pour chacun d'eux qui y a accès, c'est-à-dire qui l'utilise (hommes ou femmes) et qui la contrôle. (qui a le pouvoir de décision sur cette ressource).

- *Facteurs d'influence*

Cet outil est complémentaire aux deux précédents et s'utilise lui aussi spécialement avant l'élaboration de l'action. Il permet de prendre en compte le milieu dynamique, les contraintes et les possibilités qui influent sur les relations de genre. Il permet d'identifier la stratégie d'une intervention en présentant les atouts sur lesquels on peut agir. En effet, le tableau aide à comprendre quels facteurs ont influencé les différences de genre concernant par exemple l'accès et le contrôle aux ressources et bénéfiques ; ces facteurs peuvent générer ou mettre en évidence des opportunités/potentialités ou des contraintes/ obstacles à l'engagement des femmes dans les actions de développement ou pour l'égalité des sexes.

- *l'empowerment et les 5 domaines*

Cet outil permet d'évaluer le degré d'égalité et d'évolution entre les hommes et les femmes dans un mouvement, une organisation sociale, la société, etc.

Cette évolution passe par 5 étapes : l'accès au bien-être, l'accès aux ressources et aux bénéfiques, la prise de conscience de sa condition et de sa position, la participation au processus de prise de décisions, le contrôle sur les conditions d'égalité concernant les ressources, le corps, les options personnelles, etc.

Il s'agit donc d'analyser ces 5 étapes (ou domaines) afin d'analyser le niveau d'égalité et de pouvoir des femmes par rapport aux hommes, dans le contexte de l'action.

- *l'analyse socio-économique selon le genre (ASEG)*

L'ASEG s'appuie sur les facteurs socioculturels, économiques, démographiques, politiques, institutionnels, et environnementaux influençant le déroulement et les résultats des actions de développement. Elle examine alors dans une perspective genre, les interrelations existant entre ces multiples aspects ainsi que leur impact sur les différents niveaux d'organisation de la société (macro, intermédiaire et de terrain).

Le programme ASEG (initié par la FAO en 1993) propose une série de manuels et de guides pour mettre en place cette analyse socio-économique selon le genre.

- *Indicateurs sexo-spécifiques*

Le PNUD a lancé en 1995 deux indicateurs afin de mesurer les inégalités entre hommes et femmes :

- l'indicateur sexo-spécifique de développement humain (ISDH) reflète les disparités sociologiques entre les hommes et les femmes dans 3 domaines : espérance de vie, éducation et revenu ;
- l'indicateur de la participation des femmes (IPF) mesure les inégalités entre les hommes et les femmes sur le plan des opportunités économiques et politiques.

Ces indicateurs peuvent aider les ONG à mesurer le niveau d'égalité hommes-femmes dans les contextes où elles interviennent.

- *Gender budgeting*

Les « budgets sensibles au genre » cherchent à changer les inégalités existantes et à distribuer et orienter plus efficacement et équitablement les ressources. Le but est d'analyser comment les dépenses publiques promeuvent ou empêchent l'équité de genre, quel est leur impact sur les hommes et les femmes. Ce sont par ailleurs des outils pour intégrer la perspective de genre dans les politiques publiques, pour faire connaître et valoriser le travail visible et invisible des femmes dans l'économie des pays. Enfin, ils agissent comme instruments de contrôle et de participation citoyenne.

i. « L'approche de l'empowerment des femmes : un guide méthodologique »

Ce guide présente d'abord les fondements théoriques du concept d'empowerment ; il présente ensuite une proposition méthodologique pour l'élaboration d'indicateurs d'empowerment spécifiques et des cas pratiques ;

Les indicateurs sont définis sur deux niveaux, le niveau individuel et le niveau collectif, l'un renforçant l'autre et inversement ; et sur les 4 aspects de l'empowerment : l'avoir, le savoir et savoir-faire, le vouloir, et le pouvoir.

Les indicateurs sont analysés sur les 4 étapes importantes d'une action :

- l'état des lieux (baseline avant le démarrage de l'action) = situation en termes de ressources (économiques, humaines, sociopolitiques) ;
- l'input de l'action = les contributions de l'action en termes de ressources ;
- les résultats de l'action = résultats en cours et en fin d'action en termes d'avoir plus de choix au niveau personnel (projets de vie) et au niveau de la société (égalité de genre) ;
- l'impact de l'action = les changements induits par l'action en termes de qualité de vie et de justice sociale

j. « Education au développement – enjeux, définitions, principes pédagogiques et approche genre »

Dans son premier chapitre, cette publication dégage des pistes pour intégrer l'approche genre en éducation au développement.

Autres commentaires :

Les publications citées ci-dessus ne font généralement qu'aborder les différents outils. Ces publications sont disponibles chez ACODEV mais pour une approche plus complète des outils, il est préférable de s'adresser directement à l'ONG Le Monde Selon les Femmes.

Par ailleurs, ces outils aident les non spécialistes à inclure l'approche genre dans leurs actions, mais si l'on n'est pas spécialiste, il n'en reste pas moins qu'il sera difficile de gérer cette approche en plus du reste ... pour aider les ONG, LMSF propose un « gender coaching » gratuit qui peut venir pallier ne fuisse-ce que partiellement le manque de ressources humaines spécialisées en ce domaine.

Fiche n°10

Nom de l'ONG : MSF

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Jérôme Oberreit, directeur des opérations, 02/474 74 74, jerome.oberreit@msf.be

Cédric Roussel, chargé de projet, 02/474 74 74, cedric.roussel@msf.be

Domaine(s) concerné(s) : la gestion de projets, la stratégie à CT

Sous-domaines : programmation, identification, formulation, et suivi de projet ; stratégie

Description brève :

La qualité est un vaste débat actuel au sein du mouvement MSF et aucune définition commune de la qualité n'a encore pu être donnée. En attendant, les approches pour plus de qualité sont plurielles :

- la création du poste d'auditeur interne (cfr autre fiche MSF du recueil) ;
- la formation de groupes de travail internationaux (inter-sections) qui définissent sur une thématique des standards minimum et/ou approches de travail communes à toutes les sections ;
- un gros travail de révision des processus du cycle de projet, dont il est question ci-dessous :

Au niveau du cycle de projet, les éléments qui tendent vers plus de qualité sont les suivants :

- k. Phase de programmation : chaque année au dernier trimestre, MSF élabore une politique opérationnelle (« operation prospects ») qui définit les priorités des trois années à venir ; c'est sur base des grandes orientations données dans ce document que les terrains proposeront leur « country policy paper » et leurs projets pour l'année suivante (selon des cavenas standards de policy paper, de document de projet et de budget). Ces documents font l'objet de discussions au Siège pendant plusieurs jours (entre 1 et 3 jours selon les pays), discussions auxquelles tous les départements sont conviés. Ce faisant, chaque département a connaissance des projets qu'il devra soutenir l'année suivante et peut ainsi élaborer son propre document d'objectifs annuels, parfaitement adaptés aux besoins des terrains et à la politique opérationnelle.
- Phase d'identification : les nouveaux projets sont identifiés soit suite à une demande externe, à laquelle MSF répond par une mission exploratoire, soit grâce au système de surveillance mis en place dans les régions où MSF travaille. Ce système consiste à suivre une série d'indicateurs de santé (« indicateurs sentinelles ») au sein des populations avec lesquelles MSF travaille. Dans un contexte d'urgence, une « check-list » précise aux équipes de MSF quelles sont les informations à rechercher et à analyser pour aboutir à l'identification d'un projet ; dans un contexte plus stable, cette liste n'existe pas encore mais est en phase d'élaboration et devrait exister d'ici quelques mois. Le projet proposé est comparé aux priorités définies dans la politique opérationnelle annuelle, passé au filtre des lessons learned ainsi qu'à celui des conventions de coordination d'opérations entre sections MSF et aux moyens disponibles chez MSF. En cas d'urgence, la décision de démarrer un projet est prise rapidement mais est toujours validée ensuite par une décision formelle du « comité de projet » qui regroupe des personnes de différents départements et est ouvert à toute

personne de MSF qui souhaite donner son avis. Cette discussion en « comité de projet » se fait sur base d'un document de 5 pages décrivant brièvement le projet, ses objectifs, résultats attendus, activités, et budget (en suivant un canevas prédéfini).

3. Phase de formulation : les projets sont formulés sur base d'un canevas standard de « documents de projet » qui inclut systématiquement un cadre logique et une analyse des parties prenantes. A noter que tous les chefs de mission et chefs de projet doivent avoir suivi une formation au cycle de projet donnée par MDF.
 4. Phase de suivi : un canevas de rapport semestriel a également été mis au point et permet de suivre les indicateurs du projet ainsi que les facteurs internes et externes expliquant les éventuels écarts entre les indicateurs et la réalité. Ce suivi sur Excel est complété par un rapport narratif permettant de suivre les évolutions du contexte et d'analyser les aspects médicaux, logistiques, administratifs et financiers du projet. A noter que Cédric Roussel s'intéresse particulièrement au COMPAS Qualité du groupe URD (voir fiche de la FUCID) et se demande s'il ne serait pas opportun de former tous les chefs de projet au suivi des « indicateurs sentinelles » proposés par le COMPAS. Le canevas de monitoring du COMPAS sur feuille excel s'avère cependant trop lourd par rapport au mode de fonctionnement de MSF.
- Phase d'évaluation : MSF-B n'a pour l'instant pas vraiment mis en place de politique d'évaluation mais bénéficie néanmoins des « peer evaluations » menées par le mouvement MSF au niveau international: au cours de ces évaluations, une section de MSF évalue des projets menés par différentes sections de MSF dans un même pays et sur une même thématique et compare les différentes approches et résultats.

Autres commentaires :

les différents canevas de document et un exemple de politique opérationnelle annuelle sont disponibles chez ACODEV.

Fiche n°11

Nom de l'ONG : SLCD

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Anne Depret, chargée de projet, 02/217.72.50, anne.depret@slcd.be

Domaine(s) concerné(s) : gestion de projet et partenariat

Sous-domaine : identification, formulation, mise en oeuvre de projet ; renforcement des compétences

Description brève :

Le SLCD utilise l'approche systémique pour développer ses projets. Cette approche tient compte de tous les acteurs, et des opportunités qui peuvent se présenter en cours de projet.

Le principe est d'analyser les interrelations et effets entre les différentes variables du système, afin d'identifier sur lesquelles agir et quelles seront les conséquences sur les autres facteurs du système. Cette approche permet d'avoir une vision de la cohérence des actions à mener.

Pour mener une action de renforcement d'une organisation, la première étape consiste à partir d'un « plan de développement stratégique ». Ce plan pose un diagnostic sur base :

- l. d'une analyse de l'environnement et de toutes les parties prenantes ;
- m. d'une analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces + ambitions) portant sur les activités, la finance, la communication, la gestion des ressources humaines, et le management en général. Cette analyse se fait en groupe, avec les membres de l'organisation à renforcer ;
- n. d'une analyse détaillée de chaque activité de l'organisation et des problèmes ressentis par les membres de l'organisation, y compris les représentants des bénéficiaires finaux

La deuxième étape repart des ambitions (point b, dans l'analyse SWOT) pour développer une « programmation stratégique » qui consiste en :

- la vision stratégique dans 3 ans ;
- le cadre logique = choix stratégiques prioritaires
- le résumé des objectifs prioritaires (détail du cadre logique)
- une révision de la structure organisationnelle
- les objectifs et résultats attendus de chaque service

Dans cette programmation stratégique, le SLCD voit ce qu'elle veut faire, sur quoi elle veut agir. Si l'environnement est complexe, ils dessinent un schéma des interrelations afin de voir comment leur action va influencer le reste du système. Ce schéma permet aussi d'identifier les autres partenaires/ organismes avec lesquels travailler.

Afin de pouvoir tenir compte au maximum des opportunités qui pourraient se présenter, le SLCD n'annonce aux bailleurs que des résultats très globaux, identifiés sur base des problèmes exprimés lors de simples discussions (avant de faire le plan de développement stratégique). L'association va ensuite avancer étape par étape pour se mettre d'accord avec son partenaire au fur et à mesure de l'avancement du projet. A chaque étape, un avenant à la convention cadre initiale est signé, avec des résultats plus précis au fur et à mesure.

Le fait d'analyser l'environnement d'un projet permet aussi d'identifier les menaces ; on retrouve celles-ci dans le SWOT mais aussi dans l'analyse des parties prenantes, et dans l'analyse financière de l'organisation.

Autres commentaires :

Pas de document spécifique chez ACODEV. Pour plus d'information, s'adresser au SLCD.

Fiche n°12

Nom de l'ONG : Solidarité socialiste

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Jacques Bastin, secrétaire général, 02/505 40 71, jbastin@solsoc.be

Domaine concerné : gestion de projets

Sous-domaines : identification, formulation, suivi, et évaluation de projet

Description :

Solidarité Socialiste (SolSoc) a veillé à améliorer la gestion de ses projets de deux manières différentes :

- d'une part, à travers l'outil « typologie des changements sociaux à atteindre »,
- et d'autre part, grâce à la création d'un « Comité d'Accompagnement des Programmes ».

1. L'outil « Typologie des changements sociaux à atteindre »

SolSoc a élaboré avec ses partenaires une « typologie des changements sociaux à atteindre », associée d'une batterie d'indicateurs de changement. Cette démarche est pertinente par rapport à la vision de SolSoc qui repose sur des dynamiques de changement social, mais peut s'adapter à d'autres ONG pour lesquelles le changement est au cours de la vision du développement.

Concrètement, SolSoc a identifié 4 catégories de changement :

- Tout ce qui concerne les **besoins de base** des populations, liés à l'amélioration de leurs conditions matérielles de vie
- Tout ce qui touche aux **institutions** et aux **règles**, formelles et informelles, qui régissent la gestion du pouvoir et des ressources et qui régulent le fonctionnement de la société ;
- Tout ce qui s'attaque aux **rapports sociaux inégaux**, aux phénomènes d'exclusion ou de marginalisation de certains groupes sociaux ;
- Tout ce qui vise l'amélioration des pratiques et le **renforcement des capacités** des organisations sociales impliquées dans le programme.

Au-delà d'une simple méthode d'analyse, le fait d'élaborer cette typologie de changements⁶ permet de mener, avec ses partenaires, une réflexion politique sur ce qu'est un « changement social » (ça veut dire quoi ? ça implique quoi ?).

Dans chaque pays ou région ciblé par SolSoc, et pour chaque thématique traitée dans le programme, des analyses ont ensuite été faites pour identifier précisément les situations à modifier par rapport à chaque catégorie de changement. Les informations recueillies sont ensuite résumées dans une « matrice des changements » (par pays et par thématique) reprenant pour chaque catégorie de changement la situation de départ et les changements visés

⁶ qui donne, pour chaque catégorie, des exemples de changements espérés

à 3 ans, et ce, aux niveaux micro, méso, et macro (qui sont les 3 niveaux sur lesquels SolSoc souhaite agir... cela peut différer bien sûr d'une ONG à l'autre).

Ces changements à 3 ans sont ensuite traduits en différents types d'indicateurs de réalisation :

- des indicateurs de résultats (montrent le degré de réalisation du changement annoncé) ;
- des indicateurs de processus (renseignent sur la méthodologie utilisée ; permet par exemple de vérifier le caractère participatif et la dimension éducative d'une action) ;
- des indicateurs de satisfaction (renseignent sur le sentiment exprimé par les publics concernés par rapport à l'action menée, à ses résultats et à ses effets) ;
- des indicateurs d'effets (donnent des indications sur les conséquences générées dans les communautés par les résultats atteints et par les processus mis en place).

→ on obtient ainsi la « matrice des indicateurs », qui permet, outre une bonne planification de l'action, un suivi plus précis des résultats objectifs et subjectifs engendrés par l'action.

2. le « Comité d'Accompagnement du programme »

Afin d'assurer un meilleur suivi de ses projets, SolSoc a mis en place un « comité d'accompagnement du programme » (Cod'Ac). Ce comité a pour objectif de suivre et orienter de façon collégiale et continue l'évolution du programme 2008-2010 de SolSoc, en l'enrichissant d'un regard externe. Le comité est composé des permanents de l'ONG directement impliqués dans la mise en œuvre du programme, mais aussi – et c'est là son intérêt – de plusieurs personnes extérieures à SolSoc (13 au total): des experts (en méthodologie, éducation populaire, approche genre, plaidoyer et mouvements sociaux), des évaluateurs, et des partenaires Nord, qui tous, partagent les valeurs et la vision de SolSoc. SolSoc espère ainsi pouvoir profiter à la fois de l'expertise pointue de ces personnes par rapport aux thématiques traitées dans le programme, et d'yeux externes ayant un certain recul par rapport au programme.

Les évaluateurs externes membres du Cod'Ac auront été identifiés pour mener une série d'évaluations sur une même thématique au cours des 3 années du programme. Les avantages de travailler dans la durée avec le même évaluateur sur une thématique sont multiples, notamment :

- les évaluations devraient être plus riches, puisque l'évaluateur connaît bien SolSoc, ne perd pas de temps à s'approprier le programme et les spécificités de l'ONG, et connaît bien également les difficultés éventuelles du programme ;
- le suivi et l'appropriation des recommandations des évaluations seront simplifiés et mieux intégrés dans la mesure où l'évaluateur sera toujours présent après l'évaluation (au sein du comité d'accompagnement) pour s'assurer de ce suivi et pour socialiser en interne les différentes recommandations ;
- les évaluations au sein d'une même thématique devraient être plus cohérentes puisqu'effectuées par une même personne ;
- le déroulement des différentes actions devrait également être plus cohérent puisqu'il ne risque pas d'être brusquement réorienté radicalement par l'évaluation d'une personne externe qui n'irait pas dans le même sens que le suivi apporté par l'équipe SolSoc.

Ces évaluations seront bien sûr orientées et suivies par le Cod'Ac.

Le CA sera invité aux réunions du comité d'accompagnement. SolSoc prévoit pour ce comité 3 réunions de suivi par an + un atelier de systématisation en fin de cycle, afin de systématiser les éléments de résultat et d'évaluation de l'année écoulée.

Autres commentaires :

- Un document descriptif de la typologie des changements et des différents types d'indicateurs est disponible chez ACODEV, de même que les termes de références du Comité d'Accompagnement du Programme.

Fiche n°13

Nom de l'ONG : Songes

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Bénédicte Maccatory, directrice, 04/223 39 80, benedicte.maccatory@songes.be

Domaine(s) concerné(s) : gestion de projet

Sous-domaine : toutes les phases du cycle pour des projets de type IEC

Description brève :

Songes a publié un outil de gestion des projets de type « Information – Education – Communication » (IEC).

La première partie de l'outil est assez classique et touche à la gestion du cycle de projet : comment identifier, formuler, mettre en œuvre, suivre et évaluer un projet lié à un changement de comportement ?

Bien que reprenant des concepts devenus entretemps assez « basiques » de la GCP et du cadre logique, cette partie présente néanmoins l'intérêt d'être adapté aux projets de type IEC et d'être illustré d'exemples de projets menés par MSF dans ce domaine (projets SIDA).

La deuxième partie présente une série de 8 ou 9 fiches thématiques dans lesquelles sont développées différentes stratégies de communication pour changer les comportements (ex. l'éducation par les pairs, etc.).

Outre des stratégies de communication, cette publication présente aussi différents outils d'IEC.

Autres commentaires:

Cet outil est disponible chez Songes :

« Agir sur les comportements face au VIH/SIDA, Comment concevoir, formuler et évaluer un projet de prévention ? », / Manuela Varrasso, SongES/MSF, 2002

(note : même si le titre ne parle que du VIH/SIDA, la publication traite plus largement des projets de type IEC ; seuls les exemples sont issus de l'expérience de MSF sur le SIDA)

Fiche n°14

Nom de l'ONG : SOS Faim

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Freddy Destrait, secrétaire général, 02/548.06.70, fde@sosfaim.org

Domaine(s) concerné(s) : gestion de projet

Sous-domaines : programmation – identification – formulation – mise en œuvre - évaluation

Description brève :

SOS Faim a élaboré depuis quelques années un « guide Service d'Appui Partenaires de SOS Faim » qui reprend le cadre stratégique de SOS Faim (vision, mission, approche, stratégie, notion de partenariat, alliances et synergies) mais aussi la méthodologie de SOS Faim sur les différentes phases du cycle de projet, avec une emphase particulière sur la gestion du partenariat (identification, suivi, types d'accompagnement, etc) et sur l'évaluation.

Ce guide est remis à toute nouvelle personne engagée chez SOS Faim.

Notons parmi les bonnes pratiques (autres que l'utilisation des outils traditionnels tels que CL, chronogrammes, budgets, etc) :

- la constitution d'un « Comité d'Appui Partenaires » qui regroupe les desks géographiques, les secrétaires généraux de SOS Faim de Bxl et du Luxembourg, les responsables de l'information et les 2 responsables financiers Bxl/ Lxg ; ce comité pluridisciplinaire examine et avalise les nouvelles stratégie pays, les nouveaux projets, les nouveaux partenariats, les TdR et rapports d'évaluation, etc. ; ces « CAP » sont en outre des lieux privilégiés de gestion et circulation de l'information puisque les différents départements y sont représentés ;
- un chapitre décrivant les éléments clés d'une « bonne pratique » de partenariat ;
- un chapitre dédié aux missions sur le terrain : objectifs, contenu, fréquence, termes de référence, et schéma de rapport ;
- la recherche de synergies / concertation entre bailleurs Nord d'un même partenaire au Sud. Outre l'organisation d'une rencontre au minimum annuelle entre bailleurs, une coordination est mise en place pour éviter au partenaire la lourdeur et les désagréments de devoir suivre des procédures différentes selon les bailleurs, et de multiplier audits et évaluations → les bailleurs s'accordent ensemble sur la stratégie présentée par le partenaire, se mettent d'accord sur les procédures administratives et financières à suivre, évitent de dupliquer les audits et les évaluations (ils se mettent donc d'accord sur les TdR de celles-ci), et font circuler l'information entre tous tout au long de l'année (ex. les rapports de mission) ;
- une description détaillée de la procédure d'évaluation externe, montrant par là même l'importance accordée à cette phase du cycle de projet. Ce processus d'évaluation fait suite à une « meta évaluation » réalisée en 2000 par l'IRAM sur les 10 dernières évaluations de SOS Faim, et leur processus. Les recommandations de l'IRAM ont permis de revoir le processus dans son ensemble, et de mieux articuler les résultats-clés des évaluations avec les fiches de suivi des partenaires.

Autres commentaires :

Le « guide Service d'Appui Partenaires de SOS Faim » est disponible chez ACODEV.

Fiche n°15

Nom de l'ONG : Vétérinaires Sans Frontière

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Eddy Timmermans, coordinateur de programme, 02/539.09.89, e.timmermans@vsf-belgium.org

Domaine(s) concerné(s) : gestion de projet

Sous-domaines : programmation, identification, suivi de projet

Description brève :

VSF a développé une série d'outils dans le domaine de la gestion de projet :

o. Grille d'analyse pour sélectionner les pays d'intervention

Cette grille d'aide à la décision propose d'analyser le pays en question sur base d'une série de critères tels que : la cohérence géographique (par rapport aux autres terrains d'action de VSF), le critère de pauvreté du pays, le critère d'efficience, la pertinence par rapport au cadre stratégique de VSF, les possibilités de partenariat, la durabilité potentielle, les capacités opérationnelles et institutionnelles, les possibilités de développement des objectifs stratégiques « genre », « VIH/SIDA », et « capacity building ».

p. Choix des groupes cibles :

Cet outil est encore en cours de développement ; actuellement, VSF a défini différents types de bénéficiaires (directs, indirects, intermédiaires, etc.) et a identifié des critères permettant de juger du caractère vulnérable des différents groupes cibles (ces critères sont adaptés au contexte géographique). Enfin, VSF a défini quel(s) type(s) d'activité(s) ils pouvaient mener avec quel(s) type(s) de groupes cibles.

q. Outil sur la durabilité d'une action

Une fois l'action terminée pour VSF, quels sont les acteurs les plus importants et plus à même de pouvoir reprendre les différentes parties de cette action ? Pour les identifier, il importe d'analyser les différentes parties prenantes, et de déterminer leur rôle futur par rapport à l'action envisagée.

Cette analyse est ensuite utilisée notamment lors du monitoring des actions, afin de s'assurer que la durabilité est en bonne voie.

Cet outil est encore en développement afin d'en faciliter l'opérationnalisation.

r. Identification de projet

Tout nouveau projet fait l'objet d'une concept note rédigée grâce notamment à un guide interne attirant l'attention du concepteur de projet sur les différents points à prendre en considération. La concept note est ensuite analysée par le « comité exécutif » sur base d'une

grille d'analyse pré-établie : le gestionnaire de programme est le premier à examiner cette grille (remplie par le terrain) ; si les critères sont remplis pour accepter le projet, alors il envoie la concept note et la grille aux autres membres du comité exécutif pour commentaires.

s. Formulation de projet

Rien de particulier à noter sinon le fait que chaque activité fait l'objet d'une budgétisation détaillée de tous les moyens nécessaires. Ceci est très utile pour le suivi budgétaire et la gestion de trésorerie.

t. Suivi de projet

VSF a établi un canevas standard de monitoring utilisé lors des visites annuelles des coordinateurs de programme du Siège et du bureau régional sur le terrain. Ce canevas est constitué de 14 fiches permettant d'apprécier différents critères :

- pertinence : le projet a-t-il répondu aux problèmes identifiés dans l'arbre à problèmes ?
- efficience : 3 fiches posent une série de questions sur l'organisation interne du projet (administration, finances, GRH, logistique, etc), les relations externes (quels contacts avec les différentes parties prenantes et les autres ONG ?), les procédures de suivi et la participation des bénéficiaires dans le suivi, et sur les ressources humaines, matérielles et financières (a-t-on les ressources nécessaires ? sont-elles utilisées correctement ?)
- efficacité : les activités et leurs IOV sont-ils réalisés ? dans quel délai ? avec quelle qualité ? les formations sont-elles efficaces (interview des bénéficiaires) ? etc.
- knowledge management : qu'est-ce que le projet a produit comme support diffusable pour les autres projets de VSF ? qu'est-ce que le projet a utilisé des autres ?
- appréciation des résultats : appréciation quantitative et qualitative de l'atteinte des IOV
- appréciation des activités par les bénéficiaires intermédiaires (ex. ONG locales, services déconcentrés, etc.)

L'avant dernière fiche est un bilan global reprenant l'ensemble des critères avec une cotation. La dernière fiche inclut les conclusions et recommandations par volet ou résultat (points forts, points faibles, recommandations, personnes responsables de la mise en œuvre des recommandations et échéances).

L'appréciation se fait tantôt avec l'équipe projet, tantôt avec les groupes cibles lors d'interviews semi-structurées ou lors d'ateliers d'auto-appréciation (avec une vingtaine de représentants des groupes cibles).

Le prochain gros chantier de VSF dans le domaine de la gestion de projet sera de développer des guidelines d'analyse de l'impact environnemental, permettant de justifier la pertinence d'un projet et d'une approche.

Autres commentaires :

Tous les outils dont il est question ci-dessus sont disponibles chez ACODEV

<p>3. GESTION DU CYCLE DE PROJET B. Phase de Programmation</p>
--

ONG : CRB (fiche 16)

Voir aussi : HIB (fiche 8), MSF(fiche 10), SOS Faim (fiche 14), VSF (fiche 15)

Fiche n°16

Nom de l'ONG : Croix-Rouge de Belgique (CRB)

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) : Simonetta Risaio, coordinatrice des programmes internationaux, 02/371.34.10, simonetta.risaio@redcross-fr.be

Domaine(s) concerné(s) : gestion de projet, stratégie

Sous-domaines : programmation par pays

Description brève :

La CRB a mis en place un « processus stratégie pays » selon lequel chaque bureau Croix-Rouge présent dans un pays d'intervention doit remettre sa stratégie pour les 5 prochaines années. Afin de les aider dans ce processus, le Siège a transmis aux terrains 3 documents :

- les grandes orientations thématiques souhaitées ;
- un canevas « stratégie pays » ;
- un explicatif de ce qu'est une stratégie pays et à quoi elle sert, ainsi qu'une présentation des modèles de modes opératoires par type de projet et contexte

La stratégie pays est réalisée en étroite collaboration avec le partenaire local et l'ensemble de ces stratégies permettra ensuite au département international de la CRB de formuler sa stratégie opérationnelle à 5 ans.

Autres commentaires :

pas de document à ce sujet chez ACODEV.

<p style="text-align: center;">3. GESTION DU CYCLE DE PROJET C. Phases d'identification et de formulation</p>

ONG : Petits Pas (fiche 17) (projets d'éducation à la santé)

Voir aussi : FUCID (fiche 7), HIB (fiche 8), LMSF (fiche 9), MSF (fiche 10), SLCD (fiche 11), SolSoc (fiche 12), Songes (13), SOS Faim (14), VSF (15), ITECO (fiche 44)

Fiche n°17

Nom de l'ONG : Petits Pas

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Agnès Muamba, coordinatrice, 067/56.08.03, petits.pas.ong@skynet.be

Domaine(s) concerné(s) : gestion de projet

Sous-domaines: identification et formulation de projet (programmes d'éducation à la santé)

Description brève :

Partant de sa vision de développement intégral, Petits Pas a développé en interne la notion de « Management endogène » défini comme un management « par les gens eux-mêmes », un management qui est tourné vers l'Homme et qui met l'Homme au centre. Ainsi, la gestion participative et le renforcement des capacités sont des notions essentielles dans toute l'action de Petits Pas... quitte parfois à avoir l'impression de « perdre du temps ».

Pour mener à bien cette notion de Management endogène, Petits Pas se base sur le modèle Precede développé dans le cadre des programmes d'éducation à la santé. Ce modèle facilite l'identification des projets en travaillant, avec les populations locales, sur différents types de diagnostics :

- la première phase pose un diagnostic épidémiologique et social et identifie les différents facteurs (relatifs à la santé ou non) qui empêchent les populations à atteindre la qualité de vie qu'elles souhaitent ;
- repartant des problèmes de santé identifiés ci-dessus, la deuxième phase analyse quelles en sont les causes comportementales et non comportementales (diagnostic comportemental) ;
- la troisième phase (diagnostic éducationnel) identifie au sein des causes comportementales les facteurs prédisposants (connaissances, attitudes, valeurs, perceptions), les facteurs facilitants (disponibilité des ressources, accessibilité, habilités), et les facteurs renforçants (attitudes et comportements du personnel de santé et autres personnes clés de la communauté) ;
- une fois ces différents diagnostics posés, l'ONG met en place des actions de communication vers les populations et identifie les vecteurs de la communauté afin de les impliquer dans la formulation de l'action ;
- la dernière phase consiste donc à identifier, avec les populations, les différents composants de l'action à mettre en place.

Chaque phase de la méthode est clairement expliquée pour aider les ONG à mener de façon correcte les différents diagnostics, avec la participation des populations locales.

Après chaque phase de diagnostic, une évaluation de la phase est menée avec les populations afin de faire le point, voir où on en est, et se repositionner si besoin est.

Autres commentaires :

De la documentation sur le modèle Precede est disponible chez Petits Pas.

Le concept de « Management endogène » est par contre encore en plein développement dans l'ONG, qui ne dispose donc pas de document précis à ce sujet.

<p style="text-align: center;">3. GESTION DU CYCLE DE PROJET D. Phase de mise en œuvre (incluant le suivi)</p>
--

ONG : CRB (fiche 18)
FSTM (fiches 19, 20 et 22)
OXFAM (fiche 21)
AQUADEV (fiche 22)
Quinoa (fiche 23) (approche systémique)

Voir aussi : FUCID (fiche 7), LMSF (fiche 9), MSF (fiche 10), SLCD (fiche 11), Solsoc (fiche 12), Songes (fiche 13), SOS Faim (fiche 14) et VSF (fiche 15)

Fiche n°18

Nom de l'ONG : Croix-Rouge de Belgique (CRB)

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) Simonetta Risaio, coordinatrice des programmes internationaux, 02/371 34 10, simonetta.risaio@redcross-fr.be

Domaine(s) concerné(s) : gestion de projets

Sous-domaine : suivi de projet

Description brève :

la CRB utilise un outil de la GAR proposé par l'agence de développement canadienne (ACDI) : l'outil de « mesure de rendement des résultats ».

Cet outil permet de mieux organiser la récolte d'informations permettant de mesurer l'atteinte des indicateurs.

Un tableau reprend pour chaque indicateur :

- sa source de vérification
- la méthode de collecte d'information
- la personne responsable de cette collecte
- la fréquence de la collecte
- le coût

Ce tableau devrait idéalement être rempli au moment de l'élaboration du cadre logique car il permet de mieux réaliser dans quelle mesure un indicateur est vérifiable, à quelle fréquence et à quel coût. Dans certains cas, on préférera changer d'indicateur plutôt que de garder un indicateur difficilement mesurable ou dont le coût serait trop élevé.

A la CRB toutefois, le tableau n'est souvent rempli qu'une fois le projet accepté par le bailleur. Mais cela reste néanmoins utile pour s'assurer que les indicateurs seront bien suivis en cours de projet.

Autres commentaires :

Cet outil est disponible chez ACODEV.

Fiche n°19

Nom de l'ONG : FSTM (Fonds de Soutien Tiers-Monde)

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :
Géraldine Malaise, 02/209 23 50, geraldine.malaise@intal.be

Domaine(s) concerné(s) : gestion de projet

Sous-domaine : suivi de projet

Description brève :

Une fois le document de programme finalisé, chaque partenaire reçoit de FSTM un tableau à remplir par objectif spécifique. Pour chacun des résultats concourant à l'O.S., le partenaire doit préciser, par indicateur :

- pourquoi cet indicateur est pertinent
- comment il va trouver l'information permettant de suivre l'évolution de cet indicateur
- quand il va procéder à cette collecte d'information
- qui va procéder à la collecte d'information.

Le fait de remplir le tableau permet non seulement de s'assurer que les indicateurs seront suivis correctement, mais cela sensibilise également le partenaire au fait que les indicateurs n'existent pas uniquement pour faire plaisir au bailleur mais sont des outils de travail, dont il faut organiser la collecte.

Autres commentaires :

Le tableau est disponible chez ACODEV

Fiche n°20

Nom de l'ONG : FSTM (Fonds de Soutien Tiers-Monde)

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :
Géraldine Malaise, 02/209 23 50, geraldine.malaise@intal.be

Domaine(s) concerné(s) : gestion de projet

Sous-domaine : suivi de projet (reporting)

Description brève :

FSTM est en train de développer un schéma de reporting interne, qui ne sera utilisé qu'entre l'ONG et ses partenaires et ne sera pas destiné aux bailleurs de fonds.

L'intérêt de ce schéma vient de ce qu'il ne se limite pas à relater simplement l'atteinte ou non des objectifs et la réalisation ou non des activités, mais qu'il pose des questions plus larges sur :

- l'environnement externe
- l'environnement interne (acteurs impliqués dans le projet)
- bonnes expériences
- besoins des groupes-cible pris en charge / nouveaux besoins
- thèmes transversaux (sida, genre, droits,...)
- encadrements/ formations jugés nécessaires pour la suite de l'action

Les bonnes expériences sont partagées avec l'ensemble des partenaires ; et les diverses réponses apportées aux questions permettent d'attiser la réflexion et l'analyse du contexte de chaque projet.

Autres commentaires :

Le schéma de reporting est disponible chez ACODEV

Fiche n°21

Nom de l'ONG : OXFAM Solidarité

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Edo Huygens, gestionnaire « Organisation apprenante », 02/501.67.00, ehu@oxfamsol.be

Domaine(s) concerné(s) : gestion de projets

Sous-domaines : suivi et évaluation des projets

Description brève :

Oxfam-Solidarité a organisé son programme stratégique 2008 – 2013 autour de 7 « Objectifs Spécifiques de Changement » (OSC) et 5 « Objectifs de développement organisationnels » (ODO) ; les OSC concernent aussi bien les projets au Nord qu'au Sud et sont tous liés avec l'approche droits de base que Oxfam-Solidarité utilise. Les ODO sont des objectifs internes à long terme. A part cela, l'organisation a priorisé des thèmes transversaux comme le genre et le développement durable.

Pour chaque OSC, Oxfam-Solidarité a défini des résultats attendus et des indicateurs pour le volet Nord et le volet Sud. Ces objectifs spécifiques sont ensuite déclinés en indicateurs de changement et résultats spécifiques à chaque pays. Et au sein de chaque pays, l'objectif spécifique est repris par chaque partenaire adapté à sa réalité et le partenaire a formulé les indicateurs de changements de PPAC (politiques, procédures, attitudes et convictions) et les résultats (tous les partenaires ne doivent pas nécessairement viser tous les résultats définis pour le pays).

Le suivi des projets se fait ensuite selon la « pyramide de la connaissance » définie par OXFAM : au niveau du terrain, le reporting est réalisé de manière détaillée sur base d'une discussion/ analyse commune entre le partenaire et le représentant local d'OXFAM. Pour mener la discussion au mieux, le représentant d'OXFAM dispose de deux outils :

- d'une part, un carnet de suivi des activités et des résultats du partenaire (suivi des résultats 2 fois par an ;
- d'autre part, des grilles de suivi de l'évolution des compétences du partenaire.

Le dialogue avec le partenaire a lieu deux fois par an sur le suivi des résultats, et une fois par an sur le suivi de l'évolution des compétences ; ce dialogue peut être considéré comme un bon endroit d'apprentissage.

L'information remonte ensuite aux gestionnaires de programme à Bruxelles, puis au comité de direction (CD) sous forme de rapports résumés. Ces rapports étant plus administratifs, moins « intériorisés » par ceux qui les reçoivent, l'apprentissage à ces niveaux est nettement moindre → pour pallier ce problème, OXFAM a mis sur pied des groupes thématiques liés aux OSC. Ces groupes incluent des personnes de secteurs différents (ED, gestionnaires de programmes, communication, chercheurs). Le but est de faire un suivi par OSC au niveau du programme dans son ensemble (donc pas au niveau d'un partenaire ou d'un pays en particulier).

Chaque groupe OSC a choisi un résultat ou un indicateur qu'il veut suivre de façon particulière pendant 3 ans. Les rapports du terrain seront donc analysés en fonction de ce résultat ou de cet indicateur. La connaissance acquise est partagée avec le comité de direction pour une meilleure prise de décision, mais aussi avec les partenaires car ceux-ci s'impliquent de façon plus particulière sur le thème choisi par le groupe OSC.

Chaque année, dans chaque pays, une réunion est organisée avec tous les partenaires pour faire le point sur un ou plusieurs OSC (suivi/évaluation) et mener une réflexion spécifique par rapport au résultat ou à l'indicateur choisi par le groupe OSC.

Ces groupes OSC vont aussi prendre l'ownership des évaluations et les orienter, de sorte que les résultats de celles-ci devraient être mieux intégrés par les différents secteurs de l'organisation (puisque chaque secteur est représenté dans le groupe OSC).

Autres commentaires :

Le canevas de suivi des activités et des résultats du partenaire est disponible chez ACODEV, de même que les grilles de suivi de l'évolution des compétences du partenaire.

Les OSC et ODO d'Oxfam Solidarité

OSC1:	La violence faite aux femmes
OSC2:	Droit à la souveraineté alimentaire
OSC3:	Droits des travailleuses et des travailleurs
OSC4:	Droit aux services de bases
OSC5:	Droits à la vie, à la paix et à la sécurité
OSC6:	Droit collectif des peuples à l'autodétermination
OSC7:	Droit à la concertation et à la participation
ODO9:	Récolte de fonds
ODO10:	Production
ODO11a:	Ressources Humaines
ODO11b:	VIH-SIDA
ODO12:	Gestion
ODO13:	Capacité d'apprentissage

Fiche n°22

Nom de l'ONG : AQUADEV + FSTM

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

AQUADEV : Félix Vanderstricht, responsable outils du développement, 02/347.70.00,
felix.vanderstricht@aquadev.org

FSTM : Géraldine Malaise, 02/209 23 60, geraldine.malaise@intal.be

Domaine(s) concerné(s) : gestion de projet

Sous-domaine : suivi des projets

Description brève :

AQUADEV :

Fiche Excel de construction et suivi trimestriel du chronogramme d'activités avec assignation des responsabilités, identification d'indicateurs de résultats liés aux activités, analyse des risques et opportunités, analyse des écarts + suivi semestriel des indicateurs de résultats

Le fait de remplir cette fiche de suivi permet non seulement un bon suivi de chaque projet mais facilite également la rédaction du rapport annuel.

FSTM :

Tableau de bord de suivi des indicateurs et du budget par semestre et par partenaire, associé à des commentaires. FSTM a conçu deux tableaux : un plutôt quantitatif (rempli semestriellement), et un plutôt qualitatif (rempli en fin d'année) associant plus d'explications et de recommandations.

Autres commentaires :

Ces outils sont disponibles chez ACODEV.

Fiche n°23

Nom de l'ONG : Quinoa

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Cécile Imberechts, responsable formation, 02/537.56.04, cecile@quinoa.be

Domaine(s) concerné(s) : gestion de projet + éducation au développement

Sous-domaines : mise en oeuvre

Description brève :

Quinoa privilégie l'approche systémique comme référence méthodologique de base, que ce soit en termes de contenus ou de pratiques. Cette approche vise à englober la totalité des éléments observés ou vécus, ainsi que leurs interactions et leurs interdépendances. Elle permet de renforcer les dimensions essentielles de la démarche éducative : la lecture pluridimensionnelle des faits de l'approche systémique permet en effet de mieux penser l'interdépendance et la complexité des enjeux Nord/Sud. Par ailleurs, et c'est une autre dimension importante de la démarche de Quinoa, la systémique nous propose aussi une certaine philosophie de l'engagement car l'observateur n'est jamais dissocié du système, il en fait partie intégrante. Ainsi, la prise de conscience des interdépendances entre les éléments d'un système et notre place en son sein soulève en permanence la question de notre responsabilité pour les actes que nous posons. Ainsi, un des fondements de la systémique est de proposer une lecture de « l'aval » et non de « l'amont » d'un système : cette approche nous incite à nous interroger constamment sur nos intentions, sur ce que nous mettons en place dans le système que nous construisons, et pose par là même la question de l'éthique et du politique. En d'autres termes, elle nous confronte directement sur les finalités du projet de société que nous élaborons jour après jour.

L'approche systémique nourrit ainsi les contenus pédagogiques de l'ONG à plusieurs niveaux :

- Approche de la complexité
- Lecture et compréhension des interdépendances Nord/Sud
- Questionnement des responsabilités individuelles et collectives dans la société d'aujourd'hui (modèle de la société de consommation et ses impacts sociaux, sanitaires et environnementaux, responsabilités des consommateurs et citoyens, rôle des structures collectives, de l'Etat, des institutions internationales, du Marché...)
- Valorisation de modèles de pensée et de sociétés alternatives, approche interculturelle, valorisation de la diversité et de l'altérité

La systémique, par sa lecture de « l'aval », nourrit également les approches méthodologiques de l'ONG.

Cette approche systémique est également utilisée par Quinoa pour :

- faciliter la communication au sud entre Quinoa, les jeunes belges, les partenaires et les populations locales ;
- avoir une meilleure analyse de la situation locale et des liens entre les acteurs (ce qui facilite ensuite la communication) ;
- mieux gérer les éventuels conflits en cours de projet ;
- aider les jeunes en mission au Sud à la prise de conscience de ce qu'ils vivent sur place ;
- permettre un questionnement sur le type de projet de société auquel tout un chacun participe.

Autres commentaires :

Quinoa dispose de documents et outils sur la systémique, dont notamment un outil pédagogique « le jeu de la ficelle » permettant de mieux comprendre la complexité des interrelations.

Un consultant externe, psychologue de formation et systémiste accompagne Quinoa dans cette approche : Daniel Cauchy.

3. GESTION DU CYCLE DE PROJET
E. Phase d'évaluation

ONG : COTA

Voir aussi : FUCID (fiche 7), HIB (fiche 8), MSF (fiche 10), OXFAM (fiche 21), ITECO (fiche 44),

Fiche n°24

Nom de l'ONG : COTA

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :
COTA, 02/218 18 96, info@cota.be

Domaine(s) concerné(s) : gestion de projet

Sous-domaines : évaluation

Description brève :

Le COTA a édité ces dernières années trois publications relatives à l'évaluation de projet :

Hors Série n°2 : "Organiser l'évaluation d'une action de développement dans le Sud" ; un guide pour les ONG du Nord " (Sandra Descroix et Claire Leloup, Hors Série n°2, COTA, 82 pages).

Cet ouvrage aborde la problématique de l'évaluation d'une action dans le Sud du point de vue des ONG du Nord. Outil de sensibilisation aux concepts et à la diversité de l'évaluation, l'ouvrage est aussi un guide pratique pour appuyer l'ONG qui souhaite faire évaluer ses actions par un expert indépendant.

Hors Série n°4 : « Histoires d'évaluations »(Sandra Descroix, Hors Série n°4, COTA, Mars 2003, 130 pages)

Cet ouvrage, étroitement lié au Hors Série n°2 sur l'évaluation des actions de développement dans le Sud, présente le processus d'évaluation externe à travers des récits d'acteurs, ONG du Nord principalement. Socialiser les expériences, questionner les pratiques et en tirer des enseignements transversaux nous ont semblé un angle d'approche intéressant pour aborder l'évaluation. Ces récits s'adressent à tous ceux qui s'intéressent à l'évaluation (ONGN, partenaires du Sud, bailleurs...) ou doutent encore de sa diversité et de sa richesse dans une perspective d'amélioration des pratiques de développement.

« Introduire la perspective d'acteurs dans l'analyse d'impact » (H.Hadjaj-castro, A. Lambert, IRAM - COTA, Hors série N°7, 2008, 60 pages).

Ce document pose les bases d'une réflexion sur la notion d'impact et propose une démarche d'analyse qui essaie d'intégrer la prise en compte des perspectives d'acteurs dans leur diversité et dans leur complexité. Cette réflexion est illustrée par deux exemples d'analyse d'impact, l'une basée sur une étude d'impact ponctuelle réalisée à une étape clef pour une institution financière, résultant d'un projet de micro-finance, l'autre sur une démarche de suivi qui accompagne une intervention de développement dès le démarrage. Cet ouvrage cherche à susciter le débat et appelle la réaction des lecteurs.

Autres commentaires :

Les ouvrages « histoire d'évaluations » et « Introduire la perspective d'acteurs dans l'analyse d'impact » sont disponibles au COTA au prix de 5 Euros (+ frais de port) ; l'ouvrage « Organiser l'évaluation d'une action de développement dans le Sud » est téléchargeable gratuitement sur le site du COTA (www.cota.be)

4. DÉMARCHES AXÉES SUR LE PARTENARIAT

ONG : AQUADEV (fiche 25) (renforcement capacités)
CRB (fiche 26) (coordination)
FSTM (fiches 27 et 28) (renforcement capacités + relation de partenariat)
OXFAM (fiche 29) (renforcement capacités)
SolSoc (fiches 30 et 31) (identification partenaires + renforcement capacités)
Songes (fiche 32) (renforcement capacités)
SOS Faim (fiche 33) (identification partenaires + renforcement capacités)
VSF (fiche 34) (identification partenaires + renforcement capacités)

Voir aussi : Caritas (fiche 1), Quinoa (fiche 18), SLCD (fiche 11)

Fiche n°25

Nom de l'ONG : AQUADEV

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Félix Vanderstricht, responsable micro-finance, 02/347.70.00,
felix.vanderstricht@aquadev.org

Domaine(s) concerné(s) : partenariat

Sous-domaines : renforcement des capacités des partenaires

Description brève :

AQUADEV a créé il y a quelques années un poste d'auditeur interne localisé à Dakar. Cet auditeur tourne de projet en projet (il en visite 6 à 8 par an) et remplit les missions suivantes :

- 1° il évalue la qualité de gestion des projets par les partenaires ;
- 2° il s'assure que les recommandations formulées lors d'évaluations externes précédentes, ou par l'auditeur externe d'AQUADEV (qui lui aussi effectue des missions d'audit sur le terrain) ont bien été prises en compte ;
- 3° il réalise des audits organisationnels auprès des partenaires de micro-finance d'AQUADEV. D'ici 3 ans, tous les partenaires micro-finance d'AQUADEV auront été audités au moins une fois.

Cet auditeur est un professionnel de l'audit et utilise donc des méthodes éprouvées dans ce domaine.

Pour les organismes de micro-crédit, cet audit externe est perçu positivement car ils peuvent ensuite s'en prévaloir auprès des bailleurs de fonds et autres parties prenantes.

Autres commentaires :

pas de document chez ACODEV.

Fiche n°26

Nom de l'ONG : Croix-Rouge de Belgique (CRB)

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) : Simonetta Risaio, coordinatrice des programmes internationaux, 02/371 34 10, simonetta.risaio@redcross-fr.be

Domaine(s) concerné(s) : partenariat

Sous-domaines : coordination des partenaires Nord

Description brève :

La CRB a décidé d'organiser une coordination systématique de toutes les Croix-Rouge du Nord qui financent un même partenaire au Sud. Ce principe de coordination pourrait bien sûr être appliqué par n'importe quelle ONG du Nord qui soutient un partenaire du Sud lorsque ce partenaire est également soutenu par d'autres ONG du Nord. Cette coordination permet d'améliorer le renforcement des capacités du partenaire (puisque toutes les ONG du Nord se coordonnent pour agir dans le même sens et/ou se répartir les tâches) et pour le partenaire, cela simplifie les contraintes administratives (puisque les ONG du Nord se mettent d'accord sur un même format de reporting par exemple) et surtout, cela permet de mettre en place une stratégie d'intervention concertée et donc en principe plus efficace (plutôt que de financer des actions « dispersées » du partenaire, le partenaire peut proposer une vraie stratégie opérationnelle cohérente dont les différents éléments seront ensuite financés par les ONG du Nord, en coordination l'une avec l'autre).

Autres commentaires :

pas de document à ce sujet chez ACODEV.

Fiche n°27

Nom de l'ONG : FSTM (Fonds de Soutien Tiers-Monde)

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :
Géraldine Malaise, 02/209 23 50, geraldine.malaise@intal.be

Domaine(s) concerné(s) : partenariat

Sous-domaine : renforcement des capacités (gestion financière) des partenaires

Description brève :

FSTM utilise deux outils de MANGO pour permettre à ses partenaires d'améliorer leur gestion financière.

MANGO est une ONG anglaise spécialisée dans le développement d'outils de gestion financière et dans l'organisation de formations en finance ; ils éditent notamment des manuels de bonnes pratiques financières, téléchargeables gratuitement (www.mango.org.uk).

Les outils utilisés par FSTM sont les suivants :

- d'une part, ils soumettent à leurs nouveaux partenaires un **outil d'auto-évaluation de leur gestion financière** (« Health check ») en début et fin de programme ; cet outil a été créé spécialement pour des organisations de taille petite ou moyenne ; il peut être utilisé par n'importe quel membre du staff ou membre du CA, sans avoir besoin d'être un spécialiste en gestion financière ; l'outil part du principe que chaque organisation est différente et que cette différence doit se refléter aussi dans son système de gestion financière ; par conséquent, il ne propose pas une approche unique de gestion mais il se focalise plutôt sur des éléments clés de « bonnes pratiques », communes à la plupart des organisations ; une liste d'une cinquantaine d'affirmation est proposée, par rapport auxquelles l'organisation doit se positionner après discussion en interne (est-ce toujours vrai dans notre ONG ? vrai la plupart du temps ? parfois vrai ? jamais vrai ?) ; l'ONG analyse ensuite son score sur base d'une « table d'interprétation » lui permettant d'évaluer son niveau de risque (haut, moyen ou bas). 5 domaines de la gestion financière sont couverts : les systèmes comptables de base, le contrôle interne, la planification (budgets, prévisionnels de trésorerie, financements), le reporting, et le staff.
- d'autre part, l'association a édité un **guide financier** qui est un résumé du guide de gestion financière de MANGO (« Guide to Financial Management for NGOs »), adapté aux partenaires de FSTM ; ce guide inclut une partie théorique et une deuxième partie présentant les spécificités pratiques des exigences de reporting de FSTM. Le guide existe en français, anglais et espagnol.

Autres commentaires :

MANGO organise des formations en gestion financière en Europe mais également dans le Sud.

L'outil d'auto-évaluation et le guide financier sont disponibles chez ACODEV.

Fiche n°28

Nom de l'ONG : FSTM (Fonds de Soutien Tiers-Monde)

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :
Géraldine Malaise, 02/209 23 50, geraldine.malaise@intal.be

Domaine(s) concerné(s) : partenariat

Sous-domaine : relation de partenariat

Description brève :

FSTM a développé une grille permettant d'identifier rapidement les points de convergence ou de divergence entre de nouveaux partenaires et l'ONG. Ce document rappelle d'abord les 4 principes prioritaires sur lesquels devrait se baser toute relation de partenariat entre FSTM et une ONG du Sud. Ces principes ont été définis lors d'une rencontre avec l'ensemble des partenaires fin 2006.

Ces principes sont ensuite déclinés en une série d'affirmations touchant à différents domaines :

- information
- consultation
- influence réciproque
- contrôle réciproque et prise de décision
- durabilité
- évaluation
- points soulevés par le partenaire

Chaque affirmation est évaluée par le partenaire selon 4 possibilités : « vrai », « plutôt vrai », « plutôt faux », « faux ».

La grille n'est pas un test mais plutôt une base de discussion ; elle ne remet pas en cause a priori l'existence même de la relation de partenariat. FSTM profite d'une mission sur le terrain pour faire remplir cette grille par le partenaire et en discuter ensuite avec lui.

A noter que cette grille est actuellement utilisée par FSTM alors que la relation de partenariat a déjà été nouée, mais qu'elle pourrait aussi servir avant de débiter une relation de partenariat.

Autres commentaires :

La grille est disponible chez ACODEV.

Fiche n°29

Nom de l'ONG : OXFAM Solidarité

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Edo Huygens, gestionnaire « Organisation apprenante », 02/501.67.00, eh@oxfamsol.be

Domaine(s) concerné(s) : partenariat

Sous-domaines : renforcement des capacités

Description brève :

Oxfam-Solidarité a défini une série d'indicateurs de résultat dans le domaine de renforcement des capacités. Ces indicateurs doivent permettre de juger l'évolution des compétences des partenaires avec qui Oxfam-Solidarité travaille. La collecte des données liées à ces indicateurs doit permettre de prendre les décisions nécessaires en cours d'année (c'est à dire revoir périodiquement les progrès vers le résultat espéré et rediriger le processus si on constate qu'on s'éloigne de ce résultat plutôt que de s'en rapprocher). Il s'agit toujours de résultats visant à renforcer les capacités de nos partenaires.

Afin de pouvoir juger au mieux de l'évolution de ses partenaires par rapport à ces résultats, OXFAM a développé des grilles de dialogue entre les représentants locaux d'OXFAM et les partenaires. Ces grilles permettent d'apprécier :

- la qualité du processus de décision du partenaire : pourquoi tel choix et comment y est-on arrivé ?
- la qualité du processus d'exécution : quelle planification et quelle stratégie de mise en œuvre ?
- la qualité du processus de suivi : quel contrôle et quel monitoring ?
- la structuration, l'organisation et le fonctionnement du partenaire
- la qualité de l'approche genre
- l'organisation apprenante
- la qualité du mainstreaming dans les politiques et stratégies
- la capacité de collaboration avec d'autres acteurs
- la capacité institutionnelle

Pour chacun de ces processus (décision, exécution, suivi), une série de critères sont analysés, permettant d'interpréter avec le partenaire certaines compétences en niveau « faible », « bon » ou « élevé » selon les cas, visant l'amélioration ou le renforcement de la capacité organisationnelle. Pour la plupart de ces critères, une attention particulière aux aspects « genre » est apportée.

Ces grilles sont utilisées une première fois en début de programme pour déterminer la baseline, puis chaque année pour analyser l'évolution des compétences.

Autres commentaires :

Les grilles d'analyse de l'évolution des compétences des partenaires sont disponibles auprès d'ACODEV

Fiche n°30

Nom de l'ONG : Solidarité socialiste

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Jacques Bastin, secrétaire général, 02/505 40 71, jbastin@solsoc.be

Domaine concerné : partenariat

Sous-domaine : identification des partenaires

Description brève :

SolSoc a identifié 9 critères décrivant ce que doit être un partenaire de son programme. Ces critères portent sur :

- les valeurs du partenaire
- sa vision sociopolitique du développement
- sa mission
- son approche
- sa pratique de travail (en réseau)
- sa légitimité
- son degré d'autonomie
- son mode de fonctionnement (transparent et démocratique)
- ses capacités et compétences

Chacun de ces critères a fait l'objet d'un étalonnage de 1 à 5 (sous forme de 5 affirmations allant du niveau le plus éloigné du critère, au niveau idéal à atteindre), avec un seuil minimal fixé pour chacun d'eux. Les nouveaux partenaires potentiels sont évalués par rapport à chacun de ces critères et pour chaque partenaire sélectionné, le niveau d'évolution à 3 ans est fixé.

A noter que ces mêmes critères sont utilisés pour le choix des organisations communautaires de base avec lesquelles travaillent les partenaires de SolSoc. Les niveaux de seuil minimum sont cependant différents et peuvent varier d'un contexte à l'autre.

Autres commentaires :

Le document décrivant les critères et leur étalonnage est disponible chez ACODEV.

Fiche n°31

Nom de l'ONG : Solidarité socialiste

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Jacques Bastin, secrétaire général, 02/505 40 71, jbastin@solsoc.be

Domaine concerné : partenariat

Sous-domaine : renforcement des capacités

Description brève :

SolSoc considère le réseau de partenaires comme un outil essentiel au renforcement des capacités des organisations de base. Par conséquent, le suivi de la plus-value et des capacités de ce réseau est pour lui essentiel. C'est en ce sens qu'il a identifié 4 catégories d'indicateurs relatifs à la qualité de ce réseau :

- Indicateurs relatifs à la structuration du réseau
- Indicateurs portant sur la capacité du réseau à appuyer les organisations de base
- Indicateurs vérifiant si les organisations de base se structurent elles-mêmes en réseau
- Indicateurs permettant de s'assurer que les organisations de base ont acquis/renforcé leur pouvoir d'action dans leur région.

Autres commentaires :

Pas de document spécifique sur ce sujet chez ACODEV, en dehors du programme 2008 – 2010 de SolSoc.

Fiche n°32

Nom de l'ONG : Songes

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Bénédicte Maccatory, directrice, 04/223 39 80, benedicte.maccatory@songes.be

Domaine(s) concerné(s) : partenariat

Sous-domaine : renforcement des capacités

Description brève :

Songes a publié voici quelques années un outil de diagnostic, c'est-à-dire un recueil de questions destinées à analyser des acteurs ayant, de préférence, un fonctionnement associatif. Cet outil a été construit à partir du vécu de Songes.

Différents domaines de l'association sont analysés :

- au niveau interne :
 1. la gestion du cycle de projet
 2. la comptabilité et les finances
 3. l'identité de l'association
 4. la communication interne
 5. les ressources humaines

- au niveau externe :
 1. le partenariat
 2. l'environnement externe
 3. la communication externe

Pour chacun de ces domaines, le regard se porte sur les méthodes et outils utilisés, mais aussi sur la vie associative (par exemple : « est-ce que les membres de l'AG participent au cycle de projet ? est-ce que les employés sont membres de l'AG ? etc... »).

La liste des questions est assez exhaustive mais elle a été conçue comme une liste « à géométrie variable », c'est-à-dire à adapter au partenaire avec lequel on travaille. Inutile par exemple de poser toutes les questions à une petite association qui débute... elle risque d'être découragée face à la montagne de points à améliorer.

Cette liste de diagnostic est à utiliser au démarrage d'une relation, mais peut aussi être utilisée pour le suivi du renforcement de capacités. Elle peut être utilisée par l'ONG du Nord en discussion avec le partenaire du Sud (à voir alors comme un dialogue constructif, un moment de réflexion privilégié et non comme une inquisition), ou proposée comme outil d'auto-évaluation.

L'outil étant fort orienté sur des aspects techniques, il peut être utilisé en complément d'une analyse plus globale du contexte dans lequel s'insère l'association.

Autres commentaires :

Cet outil est disponible chez Songes :

« Diagnostic approfondi d'une organisation de type associatif, outil méthodologique d'appui institutionnel »/, SongES, mai 2000.

A noter par ailleurs une capitalisation de Songes en cours au Niger sur le renforcement des capacités d'un réseau et une future publication (début 2009 en principe) de récits d'ONG locales accompagnées

Fiche n°33

Nom de l'ONG : SOS Faim

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Freddy Destrait, secrétaire général, 02/548.06.70, fde@sosfaim.org

Domaine(s) concerné(s) : partenariat

Sous-domaines : Identification des partenaires + renforcement des capacités

Description brève :

Identification :

Dans les années '90, SOS Faim a choisi de passer d'une approche « projet » à une approche d'acteurs → le choix de ses partenaires est devenu prépondérant par rapport aux projets. Par conséquent, l'entrée en matière passe d'abord par l'identification de l'acteur avec lequel SOS Faim va travailler, et non par le choix d'un projet.

Afin d'identifier au mieux ses partenaires, SOS Faim a bien sûr d'abord défini sa stratégie (stratégie globale et stratégie au sein de chaque pays) par rapport à laquelle la stratégie du partenaire doit être cohérente ; dans cette stratégie, les secteurs d'activités de SOS Faim sont définis, ainsi que les types d'acteurs avec lesquels SOS Faim souhaite nouer un partenariat. Le choix des pays d'intervention est également défini, ainsi que la stratégie à 3 ou 5 ans pour chacun de ces pays.

L'ONG a également développé divers outils d'aide à la décision face à un nouveau partenariat:

- une grille d'analyse des partenaires sur différents aspects : statut et objectifs, histoire, activités, gouvernance, ressources matérielles et humaines, plan de développement, partenariats & insertion aux niveaux local et national. Une série de questions sont posées sur ces différents aspects, afin de faciliter l'analyse ;
- une grille de critères d'entrée en partenariat : les critères touchent à 5 domaines : institutionnel, administration et finances, aspects techniques, RH, et groupe de bénéficiaires.

L'analyse et les réponses aux questions se feront sur base de documents récoltés auprès du partenaire et surtout lors d'échanges avec de multiples acteurs/ parties prenantes de l'organisation analysée.

Suite à cette analyse, une fiche de diagnostic institutionnel du partenaire est rédigée : un diagnostic est posé par rapport à chaque critère pré-établi (sur les 5 domaines cités ci-dessus), et une suite à donner au diagnostic est recommandée.

A noter que des critères spécifiques ont été par ailleurs définis pour les partenaires en micro finance.

Renforcement des capacités :

C'est la fiche de diagnostic qui servira de base au suivi des partenaires et à leur renforcement. En effet, une fiche de suivi reprenant le diagnostic posé sur chacun des 5 domaines et le suivi à y apporter est utilisée par SOS Faim au moins une fois par an lors de ses missions sur le terrain. Cette fiche est le départ de discussions avec le partenaire, et l'occasion de réfléchir au type de soutien dont le partenaire a besoin de la part de SOS Faim, ou le type de formations qu'il nécessite. D'autres tableaux de suivi, plus spécifique au partenaire, peuvent être ajoutés selon les circonstances.

SOS Faim est par ailleurs en train d'élaborer des fiches complémentaires par type d'activité.

Les différents types d'accompagnement que SOS Faim peut proposer au partenaire sont décrits dans le « guide Service d'Appui Partenaires de SOS Faim » avec pour chaque type de suivi ou d'appui : sa définition et ses objectifs, les outils à disposition, le processus à mettre en place, et les sources d'informations.

Notons enfin que des critères d'aide à la décision relatifs à l'arrêt d'un partenariat ont également été définis par SOS Faim dans ce même guide.

Autres commentaires :

Les documents dont il est question ci-dessus sont disponibles chez ACODEV.

Fiche n°34

Nom de l'ONG : Vétérinaires Sans Frontière

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Eddy Timmermans, coordinateur de programme, 02/539.09.89, e.timmermans@vsf-belgium.org

Domaine(s) concerné(s) : partenariat

Sous-domaines : identification et suivi des partenaires ; renforcement des capacités

Description brève :

- Identification des partenaires

Pour choisir ses partenaires, VSF ne se demande pas quelles actions mener dans le pays, mais plutôt avec qui travailler... en fonction de la qualité et des capacités des organisations présentes. Ainsi, pour vérifier si ces organisations correspondent aux attentes de VSF, le processus d'identification des partenaires passe par 3 étapes :

- u. les coopérants identifient les partenaires potentiels et, sur base de discussions avec différentes personnes de ces structures, remplissent une « fiche d'examen » reprenant des informations telles que : le but de l'association, son mode de fonctionnement, ses zones d'intervention, ses groupes cibles, etc.
- v. ensuite, une cotation est donnée à l'association en fonction d'une série de critères quantitatifs ; certains critères sont exclusifs, signifiant que s'ils ne sont pas remplis par l'association, elle ne peut en aucun cas devenir partenaire de VSF ; pour pouvoir devenir partenaire de VSF, il faut une cote de 65% minimum et aucun critère exclusif ;
- w. enfin, VSF examine la qualité du fonctionnement interne ; il s'agit d'apprécier le vouloir, le pouvoir et le faire. Ceci permet de renforcer les capacités du partenaire au fil du temps → la grille d'appréciation est remplie au temps zéro, puis revue chaque année avec le partenaire. Cette grille a été élaborée en partenariat avec South Research.

- Suivi des partenaires

Le coordinateur de programme profite de ses visites sur le terrain pour évaluer les relations de partenariat :

- x. d'une part, en remplissant la grille de renforcement des capacités (voir point 1) ;
- y. d'autre part en demandant d'une part au coordinateur VSF, et d'autre part au partenaire, d'évaluer la qualité de la relation de partenariat (sur base de différentes questions pré-établies).

Les faiblesses du partenariat sont analysées ensemble pour y apporter des solutions dans le courant de l'année suivante.

Autres commentaires :

Les documents dont il est question ci-dessus sont disponibles chez ACODEV.

A noter que la Convention type de partenariat de VSF est jugée très bonne par la DGCD ; les engagements et responsabilités de chacun y sont clairement définies.

5. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

ONG : AQUADEV (fiche 35) (recrutement)
HIB (fiche 36) (recrutement, suivi et gestion de carrière)
Iles de Paix (fiches 37 et 39) (politique salariale, formation, évaluation)
OXFAM (fiches 38 et 39) (description de fonctions, formation, évaluation)
SOS Faim (fiche 40) (formation)
VSF (fiche 41) (gestion des compétences et formation)

Voir aussi : COTA (fiche 2)

Fiche n°35

Nom de l'ONG : AQUADEV

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Félix Vanderstricht, responsable outils du développement, 02/347.70.00,
felix.vanderstricht@aquadev.org

Domaine(s) concerné(s) : gestion des ressources humaines

Sous-domaine : recrutement

Description brève :

AQUADEV s'est attelé à définir une procédure de recrutement laissant moins de place aux relations personnelles et à la subjectivité. Dans cette optique, ils ont :

- d'une part, rédigé un guide des étapes de recrutement (rédaction d'un profil de poste, où recruter, grille d'analyse des CV remplie par plusieurs personnes dont les avis sont ensuite recoupés, etc...) ;
- d'autre part, rédigé un guide d'interview.

Autres commentaires :

L'actualité chargée d'AQUADEV ces derniers mois n'a pas permis de mettre en place ces nouvelles procédures de recrutement, et donc de les tester.

Les documents ne sont pas disponibles chez ACODEV.

Fiche n°36

Nom de l'ONG : Handicap International – Belgique (HIB)

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Christine De Meyer, responsable RH, 02/233.01.61, christine.demeyer@handicap.be

Domaine(s) concerné(s) : gestion des ressources humaines

Sous-domaines : recrutement, suivi et gestion de carrière

Description brève :

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, HIB a décidé de lancer deux gros chantiers pour améliorer la qualité des RH :

1° le processus de recrutement : la qualité des RH dépend évidemment de la qualité du recrutement (« the right person at the right place »). Le département RH souhaite donc revoir la procédure existante et notamment élargir le nombre de personnes qui interviewent des candidats, afin d'enrichir la vision que l'on a de chaque candidat et éviter des erreurs. Par ailleurs, le département RH voudrait aussi lancer un travail sur une meilleure définition des profils de poste car ils sont essentiels pour bien identifier les compétences de la personne à recruter.

2° le suivi et la gestion des carrières : ce chantier concernera dans un premier temps essentiellement le personnel expatrié. Les RH souhaitent notamment mettre en place des « revues RH », qui réuniront tous les trimestres quelques personnes venant de différents départements afin de passer en revue tous les expatriés en fin de contrat ou en fin de période d'essai ; il s'agira lors de ces revues de discuter de leur profil, de leurs potentialités, et des possibilités qui peuvent s'ouvrir à eux, dans le pays où ils se trouvent ou dans un autre pays. L'idée est donc d'avoir une gestion beaucoup plus proactive et plus dynamique du personnel, grâce à laquelle les expatriés et l'ONG seront gagnants (les expatriés car des possibilités d'évolution positives leur seront proposées, et l'ONG car les potentialités des expatriés seront mieux utilisées).

Autres commentaires :

Pas de document chez ACODEV sur ces deux chantiers en cours

Fiche n°37

Nom de l'ONG : Iles de Paix

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Martine Hansotte, responsable de l'unité administration, finances, et ressources humaines, 085/23.02.54, martine.hansotte@ilesdepaix.org

Domaine(s) concerné(s) : gestion des ressources humaines

Sous-domaines : politique salariale, formation, évaluation

Description brève :

- **Politique salariale** :

Pour mettre en place sa politique salariale, IdP s'est d'abord lancée dans la description des fonctions. Cette démarche s'est faite avec l'accompagnement de deux personnes ressources externes spécialisées en gestion des ressources humaines. IdP a voulu ce processus participatif et transversal (Siège, terrain, expatriés et personnel local). Un « bureau » composé des responsables de chaque unité, pilotait le projet.

Une fois les différentes fonctions identifiées et décrites, IdP a identifié des critères permettant de coter les fonctions, critères qui ont eux-mêmes été ensuite pondérés en fonction des valeurs d'IdP.

Un comité de cotation a permis d'arriver à une grille de 45 fonctions assorties chacune d'une cote globale → en fonction de cette cote, des barèmes ont pu être établis. Ces barèmes ont été ensuite adaptés aux différents contextes locaux.

Pour faire évoluer les salaires, IdP jouera sur 3 facteurs :

- les évaluations individuelles, qui apprécient la qualité des prestations ;
- l'index
- l'ancienneté (sans que le pourcentage d'augmentation lié à ce facteur soit appliqué automatiquement d'une année à l'autre)

- **Plan de formation**

IdP a répondu à l'appel à projets pilotes du « fonds groupes à risques » de l'APEF (cfr fiche « plan de formation »). Leur projet a été accepté et IdP a pu ainsi se faire accompagner d'une des deux consultantes externes qui les avaient conseillés pour la politique salariale.

L'identification des formations s'est faite sur base de questionnaires, d'interviews avec la Direction, et des descriptions de fonctions (qui ont permis de relever les compétences nécessaires à chaque fonction). Sur cette base, IdP a établi une liste des compétences à améliorer en les classant en 3 catégories : savoir ; savoir-faire ; savoir être.

Suite à cette phase d'identification, IdP a construit son plan en se basant sur quelques concepts essentiels :

- z. il est apparu indispensable de lancer pour tout le personnel des formations de « mise à niveau » permettant à tous de mieux connaître l'organisation pour laquelle ils travaillaient ; 7 thématiques ont été identifiées, ainsi que des formateurs internes. Ce fut le point de départ du plan de formation. Ces « formations de base » ont été écrites sur Powerpoint avec fichier explicatif sous chaque page, de sorte qu'elles peuvent facilement être véhiculées par la suite : elles sont incluses dans le pack de bienvenue de chaque nouveau travailleur ; elles sont aussi données sur le terrain à l'occasion des visites du siège.
- aa. 8 personnes au sein de l'équipe IdP ont été identifiées afin de devenir des formateurs. L'idée est en effet d'assurer grâce à ces personnes un effet de levier : elles suivent des formations externes, puis elles transmettent elles-mêmes ces formations en interne. Pour ce faire, ces 8 personnes ont suivi une « formation de formateurs occasionnels ». Non seulement cela évitera à l'avenir de devoir payer de nombreuses formations à l'extérieur, mais cela permet aussi de véhiculer un message identique (en effet, si des personnes suivent une formation à la gestion de projet en Belgique et d'autres au Burkina, elles ne recevront pas le même contenu). Les 8 personnes ont été sélectionnées sur base de leur bagage technique très spécifique, ou de leur implication particulière dans une zone géographique.
- bb. A partir de 2009, l'association organisera une fois par an un « atelier de formation » sur diverses thématiques en assurant un panachage de thèmes de type « savoir », « savoir faire » et « savoir être ». Ces formations seront suivies essentiellement par les responsables d'unité et coordinateurs, qui eux-mêmes, transmettront ensuite les formations aux autres membres du personnel.
- cc. Pour plus d'efficacité, les formations devraient être suivies d'un coaching facilitant l'application des apprentissages dans son travail.
- dd. Enfin, toutes les formations reçues ou données seront évaluées.

- **Evaluations individuelles**

IdP s'est une fois de plus fait accompagner par un consultant externe, qui les a aidés à élaborer le questionnaire d'évaluation et a formé les responsables hiérarchiques à la pratique des entretiens d'évaluations.

Les questionnaires et la procédure d'évaluation ont été conçues de manière à éviter le plus possible les incohérences d'un évaluateur à l'autre (surtout que la même procédure sera appliquée sur tous les terrains également). C'est aussi pour éviter les incohérences que tous les évaluateurs ont été formés.

Pour chaque fonction, IdP a retenu les critères pondérés cotés au dessus de 6/10. C'est sur base de ces critères que les personnes seront évaluées (au minimum, 6 critères ont été retenus, même si certains n'atteignent pas 6/10). Chaque critère fait l'objet d'une note de 0 à 3 dans l'évaluation. Les notes sont ensuite globalisées puis positionnées sur une courbe de Gauss. La position de chaque personne sur la courbe (et les fonds disponibles) détermine son niveau d'augmentation salariale. Cette augmentation est également influencée par un autre critère : l'appréciation des défis relevés. Chaque année en effet, lors des évaluations, la personne

évaluée et son responsable hiérarchique identifie un certain nombre de défis à relever. Ces défis sont définis de façon très précise (avec des indicateurs permettant de les mesurer de façon objective), de même que les modalités d'accompagnements ou formations nécessaires pour accomplir ces défis.

Les courbes de Gauss peuvent être tracées pour l'ensemble de l'organisation, mais aussi par évaluateur, par pays, etc. Cela permet d'identifier d'éventuels problèmes d'incohérence.

A noter que les personnes du siège qui ont été formées par le consultant externe sur les pratiques d'entretien d'évaluation vont ensuite elles-mêmes former les responsables hiérarchiques sur le terrain. Leur première formation sera préparée conjointement avec le consultant.

- **Manuel de procédures**

Autre chantier administratif en préparation : IdP souhaite regrouper toutes les procédures en un seul manuel décliné en 3 ou 4 livrets thématiques. Chaque procédure fera l'objet d'une fiche générique applicable à tous et partout ; si nécessaire, une fiche géographique accompagnera cette fiche pour adapter certains points de la procédure aux contextes locaux.

Autres commentaires :

Les documents relatifs à ces démarches sont disponibles chez Iles de Paix (sauf certains documents relatifs à la politique salariale qui ont un caractère confidentiel).

Fiche n°38

Nom de l'ONG : OXFAM Solidarité

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Jeanne Roland, responsable Ressources Humaines, 02/501.67.09, jeanne.roland@oxfamsol.be

Domaine(s) concerné(s) : gestion des ressources humaines

Sous-domaines : descriptions de fonction, évaluations, formations

Description brève :

3 démarches ont été développées récemment par OXFAM pour permettre à chacun de mieux exercer ses fonctions :

1° les descriptions de fonction : chaque fonction a fait l'objet d'une description permettant d'améliorer la cohérence de l'ensemble, de préciser à chacun les tâches à accomplir, de mettre en place une politique salariale, et de réaliser chaque année des « entretiens de fonctionnement » (voir point suivant)

2° les entretiens de fonctionnement : contrairement aux entretiens d'évaluation, les entretiens de fonctionnement sont tournés vers l'avenir et non vers le passé... même si le passé peut bien sûr aider à tirer des leçons utiles pour l'avenir. L'entretien est annuel (avec le supérieur hiérarchique) et traite de sujets tels que :

- comparaison entre la fonction actuelle et la description de fonction ;
- analyse de la charge de travail ;
- analyse des outils et méthodes de travail : sont-ils adaptés à la fonction ? la personne sait-elle les utiliser ?
- analyse des moyens techniques et financiers et des compétences dont dispose la personne ; sont-ils adaptés à la fonction ?
- analyse de l'encadrement reçu par la personne, de l'assistance de sa hiérarchie et de la collaboration avec ses homologues ;
- souhaits pour l'avenir : changement de fonction éventuel, plan de carrière, espérances à court et long terme ?
- formations ?

Les supérieurs hiérarchiques ont tous été formés à ces entretiens par la société SD Workx.

Les rapports d'entretien arrivent au département RH qui les synthétise, repère les besoins en formation, les points communs (ex. problèmes spécifiques à certains départements, etc.), etc.

3° le plan de formation : OXFAM a élaboré un plan de formation sur 3 ans. Ce plan a fait l'objet d'une démarche participative de tous, grâce à un groupe de pilotage regroupant un représentant de chaque département. Au sein de chaque département, les membres du personnel ont pu formuler leurs demandes de formation sur une « fiche de formation » standardisée. Toutes les fiches ont été ensuite traitées par le département RH et le groupe de pilotage afin de définir des types de formation (urgentes, transversales, informatique et langues, divers) qui ont ensuite été planifiées sur 3 ans. Le plan est revu tous les 6 mois afin de s'adapter à l'évolution des contextes.

Les avantages d'un plan de formation sont multiples :

- la centralisation des informations
- la planification pluriannuelle, avec définition de priorités et couplage au plan stratégique de l'ONG ;
- la systématisation ;
- la documentation ;
- le partage de l'information.

La personne qui a coordonné la démarche a d'abord suivi une formation de l'APEF (Association Paritaire pour l'Emploi et la Formation), puis a été accompagnée par une personne du BIEF⁷.

A noter qu'OXFAM utilise beaucoup les opportunités de formation et de financement proposées par l'APEF (catalogue de formations gratuites + financements), de sorte que les nombreuses formations ne lui coûtent pratiquement rien !

Autres commentaires :

Le plan de formation (décrivant la démarche) et le formulaire d'entretien de fonctionnement sont disponibles chez ACODEV, de même que le catalogue de formations de l'APEF. Pour plus d'infos sur l'APEF : www.apefasbl.org.

⁷ le BIEF est un organisme international de **conseil** et d'**intervention** dans les entreprises et les administrations, dans les systèmes éducatifs, et dans les ONG. Il est composé d'une équipe multiculturelle d'une trentaine d'experts de haut niveau.

Le domaine initial d'intervention du BIEF — l'ingénierie de l'éducation et de la formation — s'est élargi depuis quelques années à d'autres aspects de la gestion des ressources humaines, dont le développement des compétences et la gestion des projets.

Le BIEF intervient dans six langues : français, néerlandais, anglais, espagnol, arabe, portugais.

Fiche n°39

Nom de l'ONG : Iles de Paix et OXFAM

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Martine Hansotte pour les Iles de Paix, et Jeanne Roland pour OXFAM (voir leurs fiches)
plus généralement : l'APEF (www.apefasbl.org)

Domaine(s) concerné(s) : gestion des ressources humaines

Sous-domaines : formation

Description brève :

L'Association Paritaire pour l'Emploi et la Formation (APEF asbl) a été constituée en 2002 pour gérer les Fonds sociaux francophones et germanophones du secteur non marchand.

En 2007, le fonds « groupe à risque » a voulu promouvoir au sein des organisations non marchandes l'élaboration de plans de formations. Les organisations qui le souhaitent ont remis un projet pilote qui débouchait sur la possibilité pour elles de suivre une formation sur le sujet et d'être accompagnée d'un consultant pour élaborer ensuite leur propre plan de formation et le mettre en place. L'APEF a également dégagé un budget pour financer les formations des employés du secteur non marchand.

Concrètement, le dispositif « plan de formation » a pour objectif d'encourager les organisations à établir elles-mêmes leurs besoins en compétences et en formation. La caractéristique première du plan est d'être partagé par les responsables de l'institution, l'encadrement et le personnel. Cette forme de gestion de la formation permet de répondre de manière plus cohérente aux sollicitations diverses provenant de l'organisation et de ses employés, en visant à identifier, valoriser et développer les compétences des individus et des équipes. La démarche produit un schéma directeur annuel, projeté sur deux années au moins.

Cet outil se veut aussi une démarche réactive et prospective par rapport à la formation : solliciter de manière professionnelle le marché de la formation en fonction des besoins réels de l'organisation et des professionnels ; anticiper dans le moyen terme, sur les besoins et les demandes en formation. Le plan de formation rend aussi possible un historique, une mémoire de l'évolution des ressources pour inscrire la formation dans le long terme. Enfin, la démarche elle-même constitue un moment d'arrêt et d'analyse réflexive du cadre et des réalités de l'organisation.

L'APEF a élaboré et diffusé en 2005 une brochure et un DVD permettant à une organisation de s'approprier la logique de la démarche. Elle organise également certaines années des formations sur le sujet (une formation a notamment été donnée en 2002 et renouvelée en 2007).

Autres commentaires :

Parmi les ONG ayant participé au projet pilote de l'APEF, citons notamment OXFAM et les Iles de Paix.

Le document lié à la formation de 2002 est disponible chez ACODEV.

Fiche n°40

Nom de l'ONG : SOS Faim

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Freddy Destrait, secrétaire général, 02/548.06.70, fde@sosfaim.org

Domaine(s) concerné(s) : gestion des ressources humaines

Sous-domaines : formation

Description brève :

Chaque année, l'AG vote un budget « formation » et incite les membres du personnel à suivre des formations liées à leur métier. L'objectif est que 10% du temps des employés soit consacré à des « formations » au sens large (ce qui inclut notamment la participation à des séminaires, formations internes ou externes, visites chez d'autres ONG pour s'informer, etc.).

Des formations internes sont organisées par SOS Faim au moins une fois par an.

L'AG vérifie d'année en année si l'objectif des 10% de temps de formation a bien été atteint.

Cela entraîne un état d'esprit encourageant fortement les formations, tant de la part des supérieurs hiérarchiques que dans la tête de chaque employé.

Fiche n°41

Nom de l'ONG : Vétérinaires Sans Frontière

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Catherine Louis, responsable des ressources humaines, 02/539.09.89 c.louis@vsf-belgium.org.

Domaine(s) concerné(s) : gestion des ressources humaines (GRH)

Sous-domaines : suivi et formation

Description brève :

Parmi les diverses procédures mises en place au niveau GRH, citons notamment :

1. la formulation annuelle d'un plan de formation (global et individuel), sur base des évaluations du personnel ; les besoins en formations sont identifiés par les responsables hiérarchiques et par chaque personne individuellement ; après discussion, les formations retenues sont indiquées dans les rapports d'évaluation avec une justification ; à l'avenir, des IOV seront probablement identifiés pour chaque formation. Tous ces besoins en formation sont rassemblés par la gestionnaire des ressources humaines (GRH) qui les regroupe lorsque plusieurs personnes expriment le même besoin. Certaines personnes ayant suivi des formations sont ensuite capables de les donner eux-mêmes en interne → cette pratique est encouragée.

2. La gestion des performances du staff : chaque personne chez VSF développe chaque année son propre plan opérationnel, avec des objectifs, résultats, IOV et activités.

Chaque superviseur fait un coaching trimestriel de ce plan opérationnel : quels sont les succès ... et à quoi vont-ils servir ? quelles sont les difficultés ... et quelles en sont les conséquences, et les solutions apportées ? ce coaching est surtout à envisager comme une aide à la réflexion apportée à chaque personne pour l'aider à atteindre ses objectifs. Une évaluation annuelle remplace le coaching du dernier trimestre.

Autres commentaires :

Pas de document chez ACODEV sur ces sujets.

6. GESTION DES SAVOIRS ET DES INFORMATIONS

ONG : COTA (fiche 42)
HIB (fiche 43)
ITECO (fiche 44)
OXFAM (fiche 45)
Plan Belgique (fiche 46)
SOS Faim (fiche 47)

A noter aussi un fort développement de l'Intranet chez LMSF (pas de fiche), Caritas (fiche 1) et VSF (fiche 5)

Fiche n°42

Nom de l'ONG : COTA

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Geneviève Georges, 02/218 18 96, genevievegeorges@yahoo.com

Domaine(s) concerné(s) : gestion des informations et des savoirs

Sous-domaines : /

Description brève :

Le COTA a édité en 2006 une publication intitulée « Etude sur les changements d'attitude nécessaires à la réussite d'un projet de gestion de la connaissance dans le secteur des ONG » (G. Georges, décembre 2006, 54 pages).

L'étude qui a été réalisée a pour objet de mettre en évidence les freins les plus fréquents à la gestion des connaissances (GC), et de voir comment améliorer les chances de réussite de projets de GC au sein du secteur ONG, compte tenu de ses particularités et besoins spécifiques. Un objectif corollaire de l'étude est de familiariser les ONG avec ce concept de GC.

Autres commentaires :

Cet ouvrage est disponible en ligne sur le site du COTA (www.cota.be)

Fiche n°43

Nom de l'ONG : Handicap International – Belgique (HIB)

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Graziella Lippolis, responsable département Méthodes, Techniques & Qualité, 02/286.52.66, graziella.lippolis@handicap.be

Domaine(s) concerné(s) : gestion des informations et des savoirs

Sous-domaine : /

Description brève :

HIB a mis au point un canevas de capitalisation des projets en 3 parties :

- 1. présentation du projet sur une page ;
- 2. Partie « capitalisation de la thématique » : présentation des éléments principaux du projet visant un impact positif sur les bénéficiaires
- 3. Partie « capitalisation du projet » : présentation des spécificités du contexte d'intervention... si demain un partenaire veut mettre en place un projet similaire, de quoi aurait-il besoin ?

Ce document est rempli par le chef de projet à la fin du projet (si le chef de projet change, son rapport de fin de mission contribue à fournir les éléments nécessaires à remplir le document de capitalisation).

Le document est utilisé par le département « Méthodes, Techniques et Qualité » pour gérer les connaissances sur les différentes thématiques et les ré-injecter dans de nouveaux projets, ou dans des séminaires de capitalisation thématiques, ou pour mener des analyses sur tels ou tels aspects d'une thématique.

Autres commentaires :

Le canevas est disponible chez ACODEV

Fiche n°44

Nom de l'ONG : ITECO, centre de formation pour le développement

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Xavier Guigue, secrétaire général, 02/243.70.37, xavierguigue@iteco.be

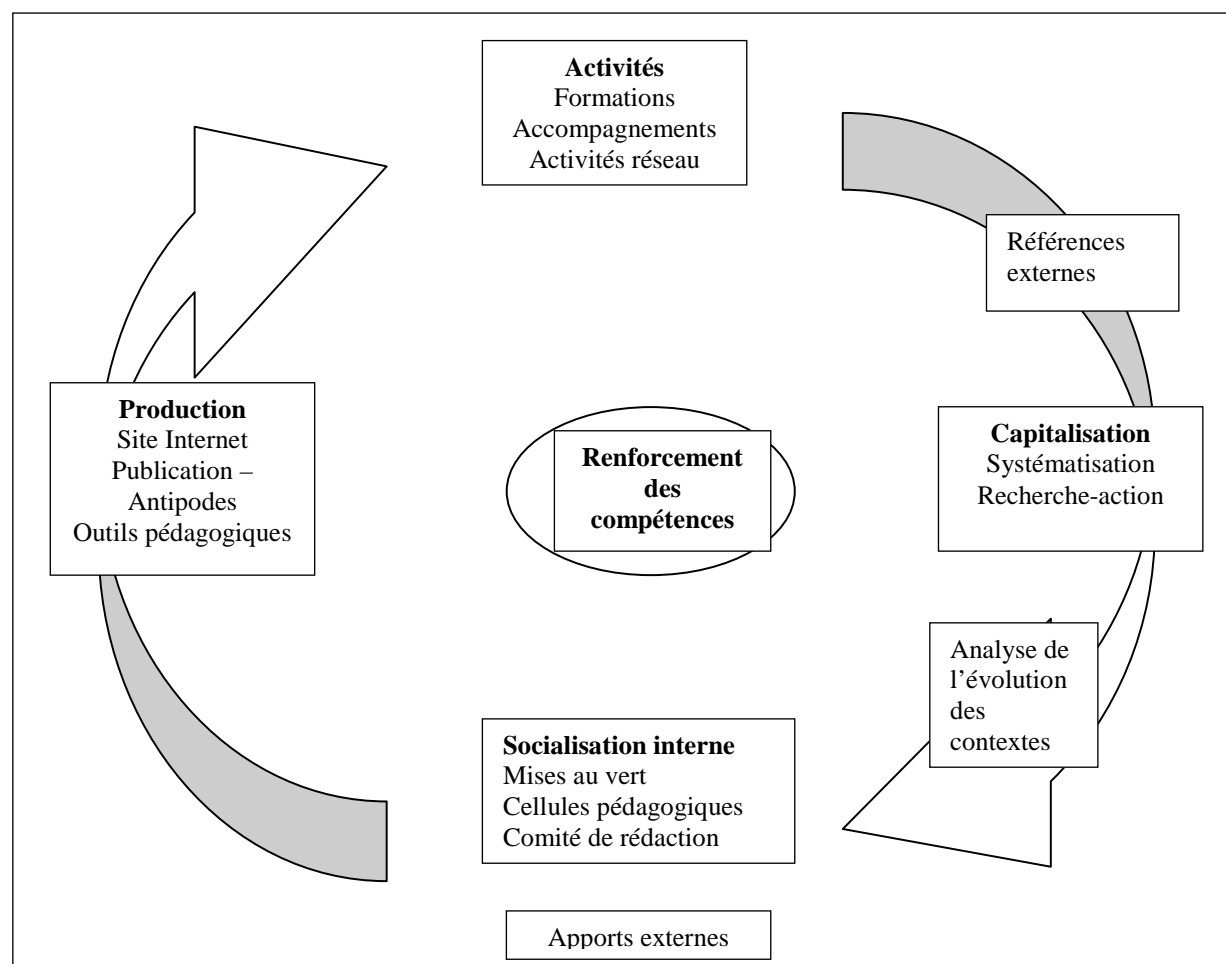
Domaine(s) concerné(s) : gestion de projet, gestion des savoirs, recherche & développement

Sous-domaines : formulation & suivi d'activités de formations, gestion des savoirs, recherche & développement

Description brève :

L'approche qualité d'ITECO peut être définie comme un processus réflexif permanent qui facilite l'analyse des enjeux contextuels, l'évolution des besoins et des profils des publics et la conception de son offre de formation et d'appui méthodologique. L'équipe, multiculturelle, est un laboratoire pédagogique ouvert à des apports nouveaux, menant une réflexion sur les changements de modèles de développement et les cadres culturels de référence avec le souci de répondre aux besoins qui évoluent. Les échanges d'expérience, avec leurs pairs aussi bien au niveau belge qu'européen et avec des acteurs du Sud, sont déterminants pour confronter les réflexions et intégrer de nouvelles méthodes de travail.

Dans cette perspective, ITECO a mis en place un cycle de renforcement des compétences internes qui se présente comme suit :



1° **Activités** : pour l'aider à mener à bien ses activités – principalement de formation -, ITECO a élaboré un tableau de planification - suivi/ évaluation qui permet au formateur de se poser des questions à chaque étape de l'activité (préparation, mise en œuvre et évaluation) : quels sont les objectifs de la formation ? Quelles méthodes et outils utiliser ? Quelle est la mission du formateur/de la formatrice ? etc. En ce qui concerne les évaluations des activités, ITECO teste les acquis sur base d'activités mises en place tout au long de la formation ; ces activités lui permettent de juger de l'évolution du renforcement des connaissances et des représentations.

2° ITECO s'entoure de **personnes ressources externes** (du secteur ONG, des universités ou de l'éducation permanente) qui proposent un regard différent sur les activités (en y participant comme observateur) ou en contribuant à la réflexion menée au sein de l'ITECO.

3° **Capitalisation – systématisation – recherche/action** : à l'issue de chaque activité, le coordinateur responsable analyse l'expérience vécue « que s'est-il passé ? » ; la synthèse de cette évaluation d'activité est documentée et restituée par écrit aux acteurs concernés (les participants à l'activité notamment) ; le coordinateur lance une réflexion de systématisation de toutes les activités menées pendant ce laps de temps, avec comme question sous-jacente: « qu'a-t-on appris ? » ; à partir de cette systématisation (sur un ou plusieurs types d'activités), l'association lance régulièrement des recherches-actions sur des thématiques plus globales en cherchant à répondre à la question « que peut-on améliorer ? ».

4° **Analyse du contexte** : une fois le cycle de capitalisation-systématisation-recherche/action terminé, il s'agit de s'assurer que les nouvelles découvertes sont bien en lien avec l'évolution du contexte. Pour ce faire, ITECO établit des liens étroits avec les autres membres du réseau, tant au Nord qu'au Sud, et mène avec eux discussions et réflexion sur les thématiques abordées par les recherches-actions.

5° **Socialisation interne** : le but est de partager en équipe les apprentissages et réflexions ; cela se fait grâce à la mise en place d'espaces formalisés de partage :

- des *mises au vert* : 3 fois par an, pendant 2 à 3 jours, afin de réfléchir ensemble sur les missions d'ITECO, la façon de travailler, etc.
- des *cellules pédagogiques* : une fois tous les 2 mois, une « cellule pédagogique » est organisée par 2 membres de l'équipe ; on y approfondit un thème ou un diagnostic posé. Les 2 personnes préparent la réunion en posant préalablement un certain nombre de questions aux autres participants ou en leur présentant par exemple une étude de cas ; les participants ont ainsi l'occasion d'y réfléchir et de se préparer à la réunion. Cette réunion est un moment de réflexion et de partage transversal, permettant d'identifier par exemple des solutions collectives à un problème posé. Une personne extérieure peut être invitée à nourrir la réflexion.
- Le *comité de rédaction* de la revue « Antipodes » : cette revue est la synthèse des apprentissages d'ITECO et de son réseau ; la rédaction de la revue est donc un moment-clé dans le processus d'apprentissage puisque partant d'un diagnostic, l'équipe de rédaction approfondit un thème.

6° **Production** : la phase de production correspond en fait à la socialisation externe des apprentissages d'ITECO ; ces apprentissages sont diffusés sur le site www.iteco.be, présentés sous forme d'outils pédagogiques ou dans la revue Antipodes.

Autres commentaires :

pas de document chez ACODEV, en dehors du programme 2008 – 2010 qui décrit ce cycle de renforcement des compétences.

Fiche n°45

Nom de l'ONG : OXFAM Solidarité

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Edo Huygens, gestionnaire « Organisation apprenante », 02/501.67.00, ehu@oxfamsol.be

Domaine(s) concerné(s) : gestion des savoirs et des informations

Sous-domaines :

Description brève :

Oxfam-Solidarité a d'abord mis sur pied un groupe de travail afin de délimiter le thème Organisation Apprenante, créer un plan stratégique et organiser des activités. Puis, l'organisation a créé en début 2008 une fonction « gestionnaire organisation apprenante » remplie par une personne à temps plein. Cette personne a pour rôle de faciliter le processus permettant de devenir une organisation apprenante. Cette fonction est transversale puisqu'elle travaille avec les différents secteurs de l'association (« département Programme Sud », administration, département Programme Nord, département Seconde main).

« L'objectif est de renforcer les capacités stratégiques d'OXFAM et de ses partenaires : mieux comprendre comment les choses arrivent, se développent ; améliorer le processus de décision, et créer les conditions pour l'innovation.

Dans cette optique, devenir une « organisation apprenante » signifie :

- apprendre des expériences passées et diffuser l'information en interne,
- faire en sorte que chaque employé développe comme attitude le fait de parler de ses expériences à ses collègues et aux autres secteurs de l'association

L'objectif général est « La culture de l'apprentissage devient une réalité à Oxfam-Solidarité ».

Pour y parvenir, l'organisation s'est fixée 3 objectifs spécifiques :

- Créer un environnement qui valorise et favorise les échanges d'expériences, garantir un flux d'information utile et favoriser un décroisement dans et entre les secteurs (via notamment un plan de formation ou le développement d'un environnement informatique propice (Intranet, serveur commun) ;
- les collaborateurs alimentent les outils de gestion de la connaissance, vont chercher l'information, et améliorent la qualité et l'efficacité de leur travail (via notamment des réunions d'équipes, la systématisation de l'information, l'environnement informatique, etc) ;
- les collaborateurs comprennent la planification stratégique comme un outil de traduction et de support de la vision d'Oxfam Solidarité, en cohérence avec la Gestion axée Résultats.

Le processus n'en est qu'à son démarrage. Un certain nombre d'outils ont été développés dans les deux dernières années (ex. serveur interne et Intranet, plan de formation, processus de suivi des projets) mais ne sont pas encore utilisés de manière régulière par tous.

Le gestionnaire « organisation apprenante » n'est pas là pour proposer des outils mais pour stimuler la réflexion, l'échange d'informations, l'utilisation d'outils existants et la création de

nouveaux outils. Mais il n'est ni décideur ni maître d'œuvre. Il travaille en fonction des demandes des gens. Par exemple :

- comment mieux structurer les documents ?
- comment faire en sorte que les réunions soient de meilleure qualité pour faciliter l'apprentissage ?
- comment développer un Intranet orienté « organisation apprenante »

Un des processus d'apprentissage sur lequel Oxfam-Solidarité s'est penché, c'est la création d'une méthodologie pour le suivi et le monitoring du plan stratégique basée sur le processus GAR. Les questions de base auxquelles il fallait répondre étaient :

- à quoi servent les activités, Nord et Sud? Lien entre activités et résultats.
- à quoi sert le monitoring, rapportage, systématisation ? Mettre en évidence l'apprentissage sur comment fonctionner mieux.

Les nouveaux outils créés pour organiser le suivi sont tous orientés vers l'apprentissage et on veut être plus attentif pour l'analyse et la réflexion aux différents niveaux dans l'organisation.

En interne, un mapping des opportunités d'apprentissage est également en cours. Le but est d'identifier les endroits où l'information est échangée et d'améliorer la qualité de ces moments d'échanges.

Autres commentaires :

Voir également les 3 autres fiches recueil qualité d'OXFAM sur le plan de formation et sur le système de suivi des projets.

Fiche n°46

Nom de l'ONG : Plan Belgique

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Dirk Willemse, directeur national adjoint, responsable du management de la qualité, 02/504 60 31, dirk.willemse@planbelgique.be

Domaine(s) concerné(s) : gestion des informations et des savoirs

Sous-domaine : /

Description brève :

Une fois par semaine, au lieu d'organiser une réunion au cours de laquelle chacun relate ce qu'il fait, l'ONG organise des « cours » pendant 1 heure : chaque département à tour de rôle propose un sujet qui lui est spécifique et l'expose à l'ensemble de l'organisation. Ce faisant, les connaissances de chaque membre du personnel sur des sujets touchant à tous les secteurs de l'association sont améliorées.

Autres commentaires :

pas de document chez ACODEV à ce sujet.

Fiche n°47

Nom de l'ONG : SOS Faim

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Freddy Destrait, secrétaire général, 02/548.06.70, fde@sosfaim.org

Domaine(s) concerné(s) : gestion des informations et des savoirs

Sous-domaines : /

Description brève :

Divers moyens sont utilisés par SOS Faim pour faire circuler l'information :

- les « Comité Appui Partenaires » (cfr autres fiches SOS Faim) et « Comité Appui info » (équivalent du CAP mais pour l'ED), qui sont formés de représentants des divers départements de l'association et reçoivent l'information pertinente sur la stratégie, les projets, les partenaires, les évaluations, etc. ; le fait que les recommandations des évaluations soient systématiquement discutées au sein du CAP permet de faire apparaître des questions transversales, qui feront ensuite l'objet d'un thème de réflexion pris en charge par un membre du personnel et présenté ensuite au CAP ;
- la réunion « agenda » qui se tient tous les lundis matin ;
- « les midis de Virginie » = réunion thématique mensuelle au cours de laquelle une personne présente un sujet face à toute l'équipe de SOS Faim. Ces midis thématiques peuvent déboucher sur des réflexions internes qui seront approfondies par un membre du personnel dans les mois qui suivent ;
- les séminaires de réflexion SOS Faim Bruxelles- SOS Faim Luxembourg, qui ont lieu au moins une fois par an et développent une thématique ;
- les séminaires avec les partenaires sur des questions transversales (par exemple sur la relation de partenariat avec SOS Faim et sa valeur ajoutée).

C'est dans ces différents lieux que se prend la décision de capitaliser sur une thématique.

L'expression externe de la capitalisation se voit dans les revues « Dynamiques paysannes » et « zoom micro-finance » qui paraissent chacun 3 fois par an environ. Ces revues sont écrites avec les partenaires concernés et traitent d'un sujet spécifique lié à un ou plusieurs partenaires. Le fait de devoir éditer ces publications plusieurs fois par an « booste » la capitalisation interne !

7. AUTRES DOMAINES

ONG : ACTEC (fiche 48) (performance d'organisations de micro-crédit et formation)
CRB (fiche 49) (suivi des règles bailleurs)
LMSF (fiche 50) (plaidoyer)
Songes (fiche 51) (écoute)

Fiche n°48

Nom de l'ONG : ACTEC

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :
Daniel Turiel, Directeur, 02/375.10.31, daniel@actec-ong.org

Domaine(s) concerné(s) : l'organisation dans son ensemble

Sous-domaine : performance de l'organisation

Description brève :

ACTEC travaille depuis de nombreuses années avec des organismes de micro-crédits qui couplent à cette activité des formations professionnelles pour les récipiendaires des crédits.

Il existe actuellement des « ratings » des organismes de micro-finance permettant de donner aux investisseurs potentiels une information fiable sur les performances et la qualité de ces organismes. Des financiers indépendants analysent ces institutions sur base par exemple d'un système appelé « GIRAFE⁸ » (Gouvernance, Information, Risque, Activités, Financement, Efficience/rentabilité).

ACTEC, en partenariat avec la société Planet rating (issue de l'ONG Planet finance) est actuellement en train de développer un nouveau système de rating permettant de mesurer les performances de l'activité « formation professionnelle » des institutions de micro-finance dont elle est partenaire (l'objectif étant de prouver que cette activité de formation professionnelle, liée à des micro-crédits, permet de réellement améliorer la vie des bénéficiaires).

A terme, il lui semble que ce rating pourrait aussi mesurer la performance de tout autre d'organisation de type ONG puisque l'outil analyse aussi bien l'organisation dans son ensemble que ses activités (efficacité, efficience, gouvernance, etc.). Ce rating pourrait permettre aux ONG du Sud de lever plus facilement des fonds pour leurs activités.

Autres commentaires :

cet outil est encore en cours de développement.

Pas de document disponible chez ACODEV.

Fiche d'inventaire des outils et approches orientés « Qualité »

Nom de l'ONG : AQUADEV

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :
Félix Vanderstricht, responsable micro-finance, 02/347.70.00,
felix.vanderstricht@aquadev.org

⁸ Développé par la société de consultance Planet rating

Domaine(s) concerné(s) : administration (et gestion des projets)

Description brève :

AQUADEC utilise le logiciel Egroupware pour améliorer certains aspects de sa gestion administrative. Egroupware est un logiciel libre offrant de multiples fonctions telles que :

- gestion des contacts
- gestion documentaire
- gestion des agendas
- gestion des heures de travail
- gestion de projet

AQUADEV n'utilise aujourd'hui que 10% des capacités de ce logiciel mais souhaite l'exploiter plus amplement à l'avenir afin d'améliorer la communication interne et la communication Siège – terrain.

Autres commentaires :

Fiche n°49

Nom de l'ONG : Croix-Rouge de Belgique (CRB)

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) Simonetta Risaio, coordinatrice des programmes internationaux, 02/371 34 10, simonetta.risaio@redcross-fr.be

Domaine(s) concerné(s) : relation bailleurs

Sous-domaines : suivi des règles contractuelles

Description brève :

la CRB a élaboré un « document bailleur » rempli systématiquement pour chaque contrat de financement reçu. Le principe du document est de résumer les caractéristiques du contrat de façon claire :

- la période contractuelle
- le montant alloué et le pourcentage de financement associé
- l'échelonnement des paiements et les procédures éventuellement à suivre pour les recevoir
- les rapports narratifs et financiers à remettre (quand et sous quelle forme)
- les audits et évaluations demandés par le contrat
- les règles spécifiques à suivre au niveau financier, logistique, visibilité ou autre

Les noms et adresses des personnes de référence au sein de l'organisme de financement sont également mentionnés.

Pour chaque point abordé dans le document, l'utilisateur trouve dans la colonne de gauche les documents de référence associés (ex. Règles d'achat, formats de rapport, manuel de visibilité, etc.).

Ce document est rédigé par le chef de projet sur le terrain, ce qui lui permet de mieux intégrer les différentes règles du contrat. Une fois le document approuvé par le Siège, une réunion d'information est organisée sur le terrain (et éventuellement au Siège s'il s'agit d'un nouveau bailleur) avec toutes les personnes concernées afin de les sensibiliser aux règles du bailleur.

Autres commentaires :

le canevas du document est disponible chez ACODEV ; il est également utilisé par Handicap International.

Fiche n°50

Nom de l'ONG : Le Monde Selon les Femmes (LMSF)

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Lidia Rodriguez, coordinatrice, 02/223 05 12, lidia@mondefemmes.org

Domaine(s) concerné(s) : Plaidoyer

Sous-domaine : /

Description brève :

Pour ses actions de plaidoyer, LMSF a défini un « cycle du plaidoyer » au sein duquel plusieurs outils d'analyse intéressants ont été développés :

- le tableau d'identification des acteurs-clés (quels sont les acteurs en présence, quelles sont leurs attitudes par rapport à la question, quelle est l'importance qu'ils accordent à la question, et quel est leur pouvoir d'influence pour faire avancer la question) ;
- la matrice d'influence : consiste à croiser les données « importance » et « influence » obtenues dans le tableau précédent pour juger de l'influence qu'une personne peut avoir sur la question ;
- la matrice des alliés/ opposants : consiste également à croiser les données « attitude » et « influence » obtenues dans le tableau des acteurs

D'autre part, chaque action fait l'objet d'une fiche définissant les objectifs et résultats à atteindre, les acteurs à influencer, les alliés & partenaires, les indicateurs et les stratégies/ activités (approche méthodologique).

Ces différents outils permettent d'une part d'effectuer un travail d'analyse préalable afin de concevoir au mieux l'action de plaidoyer, et devrait permettre ensuite de faciliter la capitalisation sur les différentes actions menées.

Autres commentaires :

Ces outils sont disponibles chez ACODEV.

Fiche n°51

Nom de l'ONG : Songes

Personne de contact (Nom, fonction, téléphone, email) :

Bénédicte Maccatory, directrice, 04/223 39 80, benedicte.maccatory@songes.be

Domaine(s) concerné(s) : Autre

Sous-domaine : /

Description brève :

Sur base de son expérience au Niger, Songes a développé un outil qui passe en revue les différentes phases d'écoute d'un enfant. Cet outil, illustré de nombreux exemples, s'adresse surtout aux éducateurs mais il peut être retravaillé / transposé pour l'écoute des adultes (il a par exemple été utilisé dans le cadre d'un projet SIDA au Burundi). Un powerpoint a ce sujet est disponible chez Songes.

L'outil présente par ailleurs différentes fiches thématiques sur les situations dans lesquelles peuvent se trouver les enfants (ex. enfants maltraités, enfants menteurs, etc.) : ces fiches permettent de décoder l'enfant, de comprendre son comportement, et d'aller plus loin avec lui dans son développement personnel.

Autres commentaires :

cet outil est disponible chez Songes :

- « L'écoute dans la relation d'aide : les phases et les attitudes. Partage d'une expérience vécue au Niger – Manuel à l'attention des éducateurs qui accompagnent les enfants en situation difficile », /Nadine Chantry, SongES, 2006.
- « L'écoute dans la relation d'aide face à l'enfant victime de maltraitance, l'enfant traumatisé, l'enfant orphelin et face aux comportements violents, au vol et au mensonge. Partage d'une expérience vécue au Niger – Livrets à l'attention des éducateurs qui accompagnent les enfants en situation difficile »,/ Nadine Chantry, SongES, 2006.