

La Politique Qualité d'Entraide & Fraternité

Entraide et Fraternité (E&F) suit une politique « Qualité » ayant pour but de renforcer son Système de Management de la Qualité (SMQ) et ceci afin d'améliorer les aspects prioritaires liés à sa mission, à savoir :

- Améliorer la pertinence, l'efficacité et l'efficience de ses actions ;
- Améliorer la durabilité d'E&F, de ses actions (et de leurs effets) et de ses partenariats ;
- Améliorer le bien-être et la satisfaction globale des bénéficiaires.

Déjà dans le cadre de l'obtention du label EFQM, obtenu en 2014, et du processus d'amélioration de la qualité lancé par ACODEV, la Fédération des ONG francophones et germanophone dont E&F est très active, notre ONG a mis en œuvre et complété, depuis 2011, différents chantiers d'amélioration de la qualité. Ce document ne fait que reconnaître et systématiser ce processus.

E&F reconnaît que, selon les normes ISO, une politique de qualité doit :

- Etre documentée
- Etre établie par la direction de l'entreprise afin de fournir la preuve de son engagement
- Etre adaptée à la finalité de l'entreprise
- Comprendre l'engagement à satisfaire aux exigences
- Comprendre l'engagement à améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité
- Fournir un cadre pour établir les objectifs qualité
- Fournir un cadre pour revoir les objectifs qualité
- Etre communiquée au sein de l'entreprise
- Etre comprise au sein de l'entreprise
- Etre revue quant à son adéquation permanente
- Etre pourvue d'objectifs mesurables et cohérents avec la politique qualité
- Avoir une revue de direction qui comprend l'évaluation des opportunités d'amélioration et du besoin de modifier le SMQ, y compris la politique qualité et les objectifs qualité
- Démontrer l'amélioration permanente de l'efficacité du SMQ en utilisant la politique qualité, objectifs (celle-ci doit donc influencer les workplans, projets et objectifs opérationnels)

E&F, à travers l'ensemble de son personnel, ses membres et ses bénévoles, s'engage à améliorer en permanence l'efficacité du SMQ.

La démarche qualité entreprise par E&F définit ses nouvelles priorités :

- Par l'organisation annuelle d'une session de travail « Qualité » (1 à 2 jours), intégrant au minimum les membres de l'équipe de Direction de l'ONG et ayant pour objectif d'établir l'état des lieux, le partage d'expérience et les axes de progressions à venir concernant le SMQ ;

[Tapez ici]

- Par l'organisation semestrielle, par département, d'une session de travail « Qualité » (1/2 à 1 jour), concernant tout son personnel et ayant pour objectif d'établir l'état des lieux, le partage d'expérience et les axes de progressions à venir concernant le SMQ ;
- Par la validation annuelle par le CA d'un plan de développement annuel qualité reprenant les axes prioritaires d'intervention/développement
- Par la validation individuelle d'un plan annuel de développement qualité lié à chaque membre du personnel lors de l'entretien de fonctionnement reprenant, parmi les objectifs, au moins un objectif spécifique d'amélioration du SMQ à l'échelle du/ de la collaborateur/trice.
- Par la mise-à-jour régulière du référentiel des compétences au sein de l'ONG qui vérifie l'équation entre compétences existantes et à acquérir sur base des objectifs stratégiques quinquennaux.

E&F a défini qu'actuellement ses processus principaux, sur base de la cartographie des processus actuelle, devant être sous contrôle sont, en ordre de priorité :

1. Le processus de gestion du partenariat international (y compris l'approche partenariale)
2. Le processus de gestion des campagnes d'éducation et sensibilisation
3. La gestion financière
4. L'administration et la logistique
5. La communication & la récolte de fonds
6. La gouvernance
7. L'expertise agriculture rurale & droits de l'enfant
8. Les thématiques transversales genre et environnement
9. La gestion des ressources humaines
10. Le système d'information interne

Ces processus prioritaires feront l'objet, à partir de 2015, d'une analyse systématique annuelle par la gouvernance (CA et EQDI) et, quand estimé nécessaire, d'un renforcement de ceux-ci.

E&F estime que la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et la méthode de la Cartographie des Incidences (CI), actuellement adoptées par l'ONG, priment sur la Gestion par les Processus (GPP) : cette dernière est considérée importante seulement si et quand elle renforce l'atteinte des résultats. Néanmoins E&F s'engage, à partir de 2016, à travailler sur des fiches et logigrammes processus, et cela pour au moins les deux processus prioritaires (voir liste ci-dessus).

D'autres processus secondaires ou sous-processus seront posés et suivi lors :

- Des évaluations annuelles des performances ;
- Des rencontres spécifiques « Qualité » ci-dessus mentionnées.

[Tapez ici]

Méthode de programmation GAR (Gestion Axée sur les Résultats) adoptée pour les programmes de partenariat international.

La Gestion axée sur les résultats (GAR) est un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition de résultats escomptés, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte de ces résultats, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et les rapports sur le rendement.

En cela elle est une stratégie ou méthode de gestion appliquée par une organisation pour veiller à ce que ses procédures, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis. La GAR offre un cadre cohérent de planification et de gestion stratégique en améliorant l'apprentissage et la responsabilité. Il s'agit aussi d'une vaste stratégie de gestion visant à apporter d'importants changements dans le mode de fonctionnement des organismes, l'accent étant mis sur l'amélioration de la performance et la réalisation de résultats. Ceci passe par la définition de résultats réalistes, le suivi du progrès dans la réalisation des résultats escomptés, l'intégration des enseignements tirés dans les décisions de gestion et la communication d'information au sujet de la performance. Axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision. La GAR est donc une approche qui se concentre de façon systématique sur les résultats, plutôt que vers la réalisation d'activités déterminées, en optimisant l'utilisation des ressources humaines et Financières.

Concernant l'identification des actions à mener avec les partenaires du Sud, E&F applique la méthode participative. Les orientations stratégiques de la programmation pluriannuelle d'E&F sont définies à partir de l'analyse des contextes, des leçons apprises, des problèmes et des besoins des groupes cibles, avec la participation des partenaires du Sud et du Nord et suivant l'approche GAR. Ensuite, au Sud, les associations présentent leurs actions à E&F, qui en évalue la pertinence par rapport à sa programmation pluriannuelle. E&F accompagne également les associations dans le développement d'actions s'inscrivant dans le cadre de leurs missions respectives, que ce soit à travers ou en-dehors du programme cofinancé par la DGD. La démarche garantit que les actions soutenues par E&F au Sud répondent aux besoins réels des groupes bénéficiaires.

Méthode de programmation Cartographie des Incidences (CI) adoptée pour les programmes d'éducation, sensibilisation, mobilisation et plaidoyer politique

La méthodologie de la cartographie des incidences est axée sur un type de résultat appelé *incidence*. On entend par incidence les modifications du comportement, des relations, des activités ou des agissements de personnes, de groupes et d'organisations avec lesquels un programme travaille directement. La cartographie des incidences diffère du cadre logique à plusieurs égards. Elle n'est pas fondée sur un système linéaire de relations de cause à effet, mais reconnaît plutôt le fait que des événements multiples et non linéaires (processus) mènent au changement. Au lieu d'essayer d'attribuer les incidences à une intervention particulière, elle examine les liens logiques entre les interventions et le changement et en quoi elles y contribuent. Le processus se construit en plusieurs étapes :

- l'élaboration de la *vision* : la description de la situation idéale à laquelle le programme cherche à contribuer et qui est réalisable si toutes les conditions sont réunies (les objectifs généraux) ;
- la définition de la *mission* : la description de ce que le programme entreprendra concrètement pour contribuer à la réalisation de la vision (l'objectif spécifique) ;
- l'identification des *partenaires limitrophes* : les acteurs sur lesquels le programme exerce directement une influence et cherche à atteindre des changements en termes de renforcement de capacités, de compétences, de comportements, d'agissements, et cela en vue de contribuer à la réalisation de la situation idéale que l'on vise. Dans la mesure du possible, ils participent aux réflexions et décisions stratégiques du programme (les groupes cibles) ;
- l'identification des *partenaires stratégiques* : les autres acteurs situés dans la sphère d'influence d'E&F et avec lesquels le programme collabore en vue d'atteindre ses objectifs sans qu'ils soient la cible directe de l'action d'E&F ;
- la description des *incidences* : ce sont les changements recherchés par le programme auprès des partenaires limitrophes. Ils doivent être exprimés à travers une description concrète des capacités acquises et de leur mise en pratique (les résultats) ;
- le choix des *marqueurs de progrès* : ce sont des informations permettant d'observer le processus de changement en cours et d'évaluer le degré d'atteinte (l'intensité) de ces changements (incidences) recherchés par le programme (les indicateurs) ;
- la construction des *stratégies* : l'ensemble des actions identifiées et menées par le programme pour atteindre les changements recherchés ;
- la revue des *pratiques institutionnelles* : ce sont les pratiques internes adoptées par E&F pour le pilotage du programme dans le sens d'un renforcement continu de la qualité de son action et de sa gouvernance.

Certification

E&F continue de s'engager à travailler en collaboration avec la fédération des ONG (ACODEV) pour l'amélioration de la qualité au sein du secteur ONG.

E&F s'engage aussi, suite à la certification EFQM, à faire certifier et revoir son développement du SMQ par un organisme indépendant sur base bisannuelle ou trisannuelle.