



## Politique de qualité

### La gestion de la qualité: une notion essentielle

Dans le monde des ONG, l'organisation VIA Don Bosco est une des pionnières de la gestion de la qualité. Chaque année, nous faisons une analyse de notre travail avec l'ensemble de notre personnel et nous nous demandons dans quels domaines nous pouvons nous améliorer. Lorsque nous décidons que quelque chose peut être amélioré, nous élaborons un plan d'action et nous entreprenons sa mise en oeuvre. Cette manière de travailler a été reconnue. En 2011, VIA Don Bosco a été la première ONG belge à laquelle le label 'Committed to Excellence' a été délivré par la Fondation Européenne pour la Gestion de la Qualité (EFQM). Parce que la gestion de la qualité est tellement importante pour nous, nous avons délibérément choisi d'appliquer le modèle de gestion de l'EFQM. Cela signifie que nous nous engageons à renouveler ce label de qualité tous les deux ans.

### Un exemple

Tout le personnel travaille ensemble à l'analyse et à l'amélioration de nos activités. Au cours du dernier exercice de ce genre, nous avons décidé d'améliorer la manière dont nous formulons nos projets. Nous avons constitué un groupe de travail avec des membres de différents services qui sont maintenant occupés à mener à bien cette tâche. C'est, par ailleurs, un bon moment pour le faire puisque en 2016, nous commençons la planification de nos activités pour la période 2017-2021.

### La qualité: où réside-t-elle précisément?

Le point de départ du système de qualité de VIA Don Bosco est sa mission. Dans celle-ci, nous décrivons les attentes principales nos groupes cibles et de nos partenaires. Nous traduisons ensuite la manière dont, en tant qu'organisation, nous voulons répondre à ces attentes, en objectifs à long terme (par programme et par projet). Chaque objectif à long terme est ensuite rendu concret à travers la formulation d'un objectif annuel. Les actions visant l'atteinte de ces objectifs annuels sont ensuite mises en oeuvre. Enfin, ces actions et les objectifs annuels font l'objet d'un contrôle de qualité (nous l'appelons aussi notre RADAR d'analyse et d'amélioration continue) à travers lequel nous vérifions qu'ils répondent bien aux attentes des groupes cibles et des partenaires et forment un ensemble cohérent. Nous prenons ainsi régulièrement le pouls de nos projets et sommes en mesure de nous améliorer continuellement. Le cercle est ainsi bouclé.

*Pour plus d'informations, vous pouvez prendre contact avec le coordinateur de la qualité de VIA Don Bosco.*

## Politique de suivi et d'évaluation

L'amélioration de notre propre manière de travailler a un effet positif sur les projets et sur les programmes que nous mettons en oeuvre. Au bout du compte, nos organisations partenaires du Sud en tirent également profit. Bien entendu, nous ne nous intéressons pas uniquement à nous-mêmes.

Avec son approche du Suivi et de l'Evaluation, VIA Don Bosco souscrit à la politique de qualité car elle travaille avec ce contrôle de qualité. Ainsi, avec nos outils de suivi, nous suivons régulièrement la manière dont nos projets sont mis en oeuvre: où nous en

sommes et dans quelle mesure nous répondons aux attentes . Avec les résultats du suivi, nous améliorons nos activités.

Lorsque nous faisons cela pour les objectifs annuels des programmes, nous parlons de suivi de l'avancée des programmes. Lorsque nous procédons de cette manière pour les objectifs à long terme, il s'agit d'une évaluation.

- Afin de suivre les progrès annuels, nous nous posons 4 questions: (i) où en sommes nous dans la réalisation des activités prévues et l'atteinte des objectifs, selon les indicateurs, pour notre groupe cible: les étudiants et ceux qui ont été récemment diplômés, (ii) dans quels domaines le partenaire s'est-il développé, en tant qu'organisation, (iii) quelle est la situation quant à l'emploi des fonds financiers, et (iv) qu'apprenons nous sur la manière dont nos interventions mènent aux résultats attendus.
- Nous réalisons aussi au moins une évaluation externe par programme. Dans le cadre d'une évaluation externe, l'évaluation porte soit sur un thème spécifique soit sur des critères de qualité reconnus pour la gestion de programmes de coopération au développement: les critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de viabilité et d'impact

*Pour plus d'informations, vous pouvez prendre contact avec le comptable de VIA Don Bosco.*

## Politique de contrôle interne

VIA Don Bosco gère sa comptabilité dans le respect des règles et du plan comptable définis par la loi sur les asbl. La comptabilité analytique fournit directement les informations utiles au gouvernement bailleur de fonds et pour l'élaboration du livre ouvert des ONG.

Des contrôles portant sur la cohérence d'une série d'éléments de différents systèmes sont effectués quotidiennement et mensuellement. C'est la base du contrôle interne et du reporting mensuel au commissaire. Le budget et la comptabilité sont ainsi comparés chaque mois.

Ensuite, les aspects opérationnels sont contrôlés en fonction des principes exposés dans la politique de qualité de l'organisation.

*Pour plus d'informations, vous pouvez prendre contact avec le comptable de VIA Don Bosco.*

## Transparence et publication des données financières

VIA Don Bosco communique chaque année ses données financières au site ong-livreouvert.be pour permettre la consultation publique de ses résultats financiers. Nous présentons en particulier, par exemple, les comptes annuels, les sources de financement, la destination des dons, une vue d'ensemble des recettes et des coûts liés à nos campagnes et collectes de fonds. Des statistiques sur le personnel employé par VIA Don Bosco sont également présentées.

*Pour plus d'informations, vous pouvez prendre contact avec le comptable de VIA Don Bosco.*

## Gestion des processus

Dans le contexte de VIA Don Bosco et en accord avec l'approche de l'EFQM, nous définissons un "processus" comme ceci:

Un **processus** est un agencement logique d'activités ou de tâches qui, s'inscrivant dans la durée, sont, à plusieurs reprises, mises en oeuvre afin de générer un résultat spécifique (avec une valeur ajoutée) à partir d'un input donné.

**La gestion des processus** traite de la qualité et de l'optimisation des activités d'une organisation relatives à sa gestion, c'est-à-dire ses processus. La gestion des processus veille à ce que les activités opérationnelles d'une organisation, en lien avec sa mission, soient gérées avec, pour objectif, de mobiliser les moyens adéquats et strictement nécessaires seulement afin d'obtenir des résultats qui satisfassent aux seuils de qualités définis et à un niveau de risque acceptable prédéfini. [**Liens: gestion des risques, gestion axée sur les résultats, gestion de la qualité**]

La gestion des processus est importante pour VIA Don Bosco car elle concerne aussi bien les questions stratégiques que les questions opérationnelles:

- **Stratégiques:** les processus, et en particulier les processus essentiels, doivent être directement liés avec les objectifs stratégiques de l'organisation. En nous posant la question de cette relation, nous faisons en sorte que les bons choix soient faits quand des décisions stratégiques ou prioritaires doivent être prises.

La gestion des processus incite à optimiser la structure de l'organisation et/ou des processus opérationnels et administratifs en fonction des processus essentiels.

- **Opérationnelles:** la gestion des processus contribue immédiatement à
  - o rendre explicite et améliorer l'efficacité et l'efficience des processus et à travers cela à une gestion axée sur les résultats.
  - o rendre explicite et améliorer l'identification des risques et ce que nous faisons afin de contrôler ces risques.

VIA Don Bosco a choisi de manière explicite - en tant que petite ONG -, de ne documenter que quelques processus essentiels spécifiques. Dans le cadre de la gestion axée sur les résultats adoptée par l'organisation, celle-ci bénéficie davantage d'une approche pragmatique de la gestion des processus que d'une approche formaliste. 'Managing with agility' est un de nos principes. C'est pourquoi, la gestion des processus signifie pour VIA Don Bosco:

1. La réalisation d'une analyse globale des stakeholders

2. L'identification des divergences et l'harmonisation entre les processus essentiels, de support et administratifs
3. Pour quelques processus essentiels (et autres) cela signifie qu'ils sont :
  - a. Vérifiés quant à leur adéquation aux besoins des stakeholders internes et externes
  - b. Vérifiés quant à leur contribution à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation
  - c. Bien documentés et avec le rôle de chacun (flowchart)
  - d. Appliqués
  - e. Suivis (une série d'indicateurs mesurables sont présentés dans un plan de suivi)
  - f. Evalués en fonction de leur efficacité (emploi de moyens limités), et de leur efficacie (rapport aux objectifs), de l'atteinte du seuil de qualité (cible), en fonction du niveau de risque défini précédemment.
  - g. Améliorés continuellement sur base des leçons apprises et de la créativité
  - h. Innovants

## Gestion axée sur les résultats

**La gestion axée sur les résultats** s'occupe des processus et des activités de l'organisation de manière à ce que (i) ils soient mis en oeuvre avec efficacité et (ii) produisent les résultats attendus qui répondent aux attentes des stakeholders . De cette manière les résultats contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques de VIA Don Bosco.

⇒ *C'est pourquoi l'efficacité et l'efficacie sont 2 notions essentielles pour une gestion axée sur les résultats.*

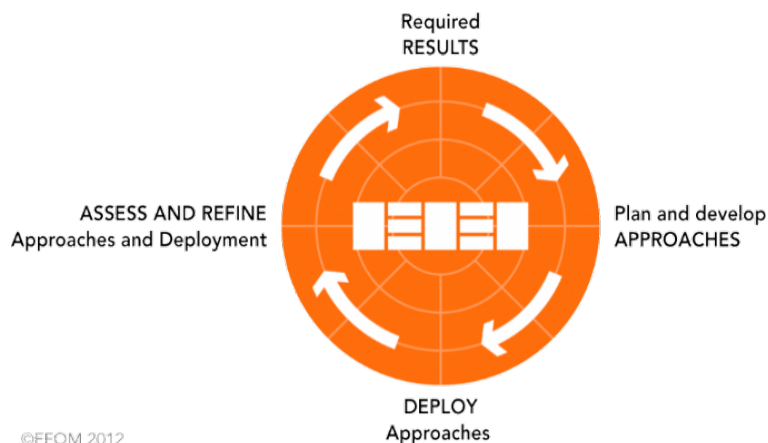
### [Lien: gestion des risques, gestion des processus, gestion de la qualité]

Afin d'obtenir et de maintenir d'excellents résultats, nous insistons dans le plan stratégique de VIA Don Bosco sur l'adoption d'une méthode de gestion axée sur les résultats avec des processus clairement définis. La gestion des processus est, pour nous chez VIA Don Bosco, la manière par excellence de le faire, en nous permettant de veiller à l'efficacité et à l'efficacité de chaque processus. Nous présentons dans notre dossier d'agrément 3 processus pour lesquels ceci est manifestement le cas.

- dans le rôle de VIA Don Bosco comme constructeur de ponts, par lequel nous veillons à nous coordonner avec d'autres acteurs (stakeholders) afin d'éviter la duplication des actions et d'augmenter leur qualité et leur efficacité.
- dans notre travail avec nos partenaires car ils forment le maillon indispensable entre nous et le groupe cible pour lequel nous voulons atteindre ensemble nos objectifs.
- dans l'application efficace de la Gestion de Cycle de Projet et des processus connexes comme ceux de suivi et d'évaluation.

L'organisation bénéficie davantage d'une approche plutôt pragmatique que d'une approche strictement formelle de la gestion axée sur les résultats. Afin de pouvoir appliquer un processus de décision "evidence-based", 2 manières sont employées pour agir avec efficacité et efficience:

| La méthodologie RADAR pour les politiques, ICP, les processus et l'amélioration des projets   | La politique de suivi et d'évaluation <sup>3</sup> pour les projets et les programmes  |  |                                |  |                                       |   |  |  |  |
|---|--|--|--------------------------------|--|---------------------------------------|---|--|--|--|
| <p>La méthodologie requiert que pour chaque politique, chaque processus, chaque amélioration de projet, nous accomplissions les étapes suivantes:</p> <table border="1" data-bbox="172 577 778 1079"> <tr> <td data-bbox="178 586 322 667">« <b>Result</b> » - Résultats</td> <td data-bbox="328 586 772 667"><i>Décrivez les résultats que nous allons obtenir par la mise en <u>œuvre</u> du projet, du processus ou de la politique. Veillez à ce que le résultat soit SMART.</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="178 676 322 824">« <b>Approach</b> » - Approche</td> <td data-bbox="328 676 772 824"><i>Décrivez l'approche du projet, du processus ou de la politique et expliquez pourquoi elle est nécessaire (à quelles attentes elle cherche à répondre) Veillez à ce que l'approche soit logique et intégrée.</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="178 833 322 936">« <b>Deployment</b> » - Mise en œuvre</td> <td data-bbox="328 833 772 936"><i>Décrivez <u>comment</u> le projet, le processus, ou la politique vont être mises en <u>œuvre</u>, où cela sera fait et <u>qui</u> va participer à la mise en <u>œuvre</u>.</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="178 945 322 1070">« <b>Assessment &amp; Refinement</b> » - Suivi et amélioration</td> <td data-bbox="328 945 772 1070"><i>Décrivez comment vous allez (i) suivre l'avancée des activités en fonction du planning, (ii) identifier et exploiter les leçons apprises (iii) faire le suivi de l'avancée vers les résultats attendus.</i></td> </tr> </table> | « <b>Result</b> » - Résultats  | <i>Décrivez les résultats que nous allons obtenir par la mise en <u>œuvre</u> du projet, du processus ou de la politique. Veillez à ce que le résultat soit SMART.</i> | « <b>Approach</b> » - Approche | <i>Décrivez l'approche du projet, du processus ou de la politique et expliquez pourquoi elle est nécessaire (à quelles attentes elle cherche à répondre) Veillez à ce que l'approche soit logique et intégrée.</i> | « <b>Deployment</b> » - Mise en œuvre | <i>Décrivez <u>comment</u> le projet, le processus, ou la politique vont être mises en <u>œuvre</u>, où cela sera fait et <u>qui</u> va participer à la mise en <u>œuvre</u>.</i> | « <b>Assessment &amp; Refinement</b> » - Suivi et amélioration | <i>Décrivez comment vous allez (i) suivre l'avancée des activités en fonction du planning, (ii) identifier et exploiter les leçons apprises (iii) faire le suivi de l'avancée vers les résultats attendus.</i> | <p>Le point de départ du système de qualité de VIA Don Bosco est sa mission. Dans celle-ci, nous décrivons les attentes principales nos groupes cibles et de nos partenaires. Nous traduisons ensuite la manière dont, en tant qu'organisation, nous voulons répondre à ces attentes, en objectifs à long terme (par programme et par projet). Chaque objectif à long terme est ensuite rendu concret à travers la formulation d'un objectif annuel. Les actions visant l'atteinte de ces objectifs annuels sont ensuite mises en <u>œuvre</u>. Enfin, ces actions et les objectifs annuels font l'objet d'un contrôle de qualité (nous l'appelons aussi notre RADAR d'analyse et d'amélioration continue) à travers lequel nous vérifions qu'ils répondent bien aux attentes des groupes cibles et des partenaires et forment un ensemble cohérent. Nous prenons ainsi régulièrement le pouls de nos projets et sommes en mesure de nous améliorer continuellement. Le cercle est ainsi bouclé.</p> |
| « <b>Result</b> » - Résultats   | <i>Décrivez les résultats que nous allons obtenir par la mise en <u>œuvre</u> du projet, du processus ou de la politique. Veillez à ce que le résultat soit SMART.</i>   |  |                                |  |                                       |   |  |  |  |
| « <b>Approach</b> » - Approche  | <i>Décrivez l'approche du projet, du processus ou de la politique et expliquez pourquoi elle est nécessaire (à quelles attentes elle cherche à répondre) Veillez à ce que l'approche soit logique et intégrée.</i> |  |                                |  |                                       |   |  |  |  |
| « <b>Deployment</b> » - Mise en œuvre   | <i>Décrivez <u>comment</u> le projet, le processus, ou la politique vont être mises en <u>œuvre</u>, où cela sera fait et <u>qui</u> va participer à la mise en <u>œuvre</u>.</i>                                  |  |                                |  |                                       |   |  |  |  |
| « <b>Assessment &amp; Refinement</b> » - Suivi et amélioration  | <i>Décrivez comment vous allez (i) suivre l'avancée des activités en fonction du planning, (ii) identifier et exploiter les leçons apprises (iii) faire le suivi de l'avancée vers les résultats attendus.</i>     |  |                                |  |                                       |   |  |  |  |



## Gestion des risques

La gestion des risques est une mission importante pour une organisation.

Afin de s'assurer que VIA Don Bosco atteint ses résultats stratégiques et mène à bien sa mission, l'organisation travaille activement à l'identification, et à la limitation des risques en menant à bien ses activités, et en particulier ses processus essentiels et de support.

Dans le dossier d'agrément, il est explicitement mentionné qu'en créant la nouvelle fonction de coordinateur de la qualité, nous souhaitons nous améliorer sur le plan de la gestion des risques et des processus.

De plus la gestion des risques financiers est déjà bien intégrée au travail de VIA Don Bosco et dans le dossier d'agrément en donnant une attention explicite à la collecte de fonds, à l'analyse des risques financiers, à la gestion de projet et financière.

La gestion des risques est également une étape clairement définie de la formulation de nouveaux programmes.

**[Liens: gestion des processus, gestion axée sur les résultats, gestion de la qualité]**

**Définition:** par "risque", VIA Don Bosco entend:

*Un risque est la possibilité d'une conséquence préjudiciable à la suite de l'exposition à un danger. Le danger, est la caractéristique intrinsèque ou la capacité inhérente de quelque chose à produire des effets (dégâts) préjudiciables (source: atelier préventif et bien-être au travail - K. - Van Heuverswyn)*

L'identification des risques implique donc toujours (i) l'estimation de la probabilité que VIA Don Bosco soit exposé à un danger et, (ii) l'estimation de l'ampleur des conséquences préjudiciables pour l'atteinte des objectifs de VIA Don Bosco.

VIA Don Bosco différencie plusieurs catégories de risques

1. Les risques d'entreprise (financiers, de continuité )
2. Risques relatifs aux clients (relations avec les partenaires, programme, qualité, stratégie)
3. Risques relatifs aux ressources humaines (risques psychosociaux, continuité)
4. Risques relatifs à la société (milieu, genre, réputation)

VIA Don Bosco a pour principe une faible prise de risque. Toute dérogation à ce principe doit être bien justifiée. Comme c'est un élément tellement important du point de vue stratégique, la gestion des risques est systématiquement intégrée dans l'approche de la gestion des processus (voir manuel de qualité). VIA Don Bosco évalue sa gestion stratégique (y compris la gestion des risques) au moins une fois par cycle stratégique. L'évaluation à mi-parcours du plan stratégique est prévue pour 2019.

VIA Don Bosco applique une politique de gestion des risques préventive (à partir de 2016) par service (ED , Sud, Finances, VIA) chaque année afin d'identifier les risques principaux et de décider quelles mesures doivent être prises pour limiter les conséquences possibles de ces risques. Ces mesures, pour lesquelles il est toujours présenté clairement à quels risques elles répondent, sont intégrées dans le plan annuel et suivies, de manière régulière, par le Comité exécutif.

Par ailleurs, VIA Don Bosco applique aussi une politique de gestion des risques réactive. Le Comité exécutif mène ainsi systématiquement une analyse des risques rencontrés et une réflexion sur une stratégie pour les contrôler.