

# *Evaluation plan stratégique*

*Question de recherche et conclusions*

12/11/2018



# 1. **Table des matières**

1. Table des matières .....	2
2. Question de recherche .....	3
3. Conclusions.....	4
4. Bonne gouvernance.....	5
5. Des groupes de discussion aux objectifs stratégiques .....	10
6. Tendances clés issues de l'enquête.....	11
7. Résultats des ateliers: fixer des priorités parmi les changements stratégiques.....	13

## 2. Question de recherche

Un plan stratégique triennal (2016-2018) a été élaboré, dont l'implémentation se termine bientôt. Pour orienter le prochain plan stratégique, une évaluation du plan stratégique actuel est requise. L'évaluation porte sur la mise en œuvre du plan stratégique et des objectifs fixés dans les plans opérationnels successifs. L'évaluation se fait par une analyse interne et externe.

Les critères suivants ont été utilisés dans l'évaluation:

- Méta-évaluation: Quelle est la qualité du plan stratégique (par exemple, analyse environnementale, objectifs SMART, utilisation d'indicateurs de performance clés (KPI))?
- Cohérence: Quel est le lien entre l'environnement, la mission et les objectifs stratégiques?
- Pertinence: Le plan est-il adapté aux besoins réels? Les objectifs stratégiques sont-ils traduits en objectifs opérationnels?
- Mise en œuvre : L'exécution du plan se fait-elle telle que prévue?
- Efficacité: Les objectifs stratégiques et opérationnels ont-ils été atteints? Quel est l'impact? Les indicateurs de performance clés ont-ils été définis et ont-ils été atteints?
- Efficience: Existe-t-il un bon équilibre entre ressources et résultats?

### 3. Conclusions

#### **Méta-évaluation**

Le plan stratégique 2016-2018 offre suffisamment d'outils pour permettre à la direction, aux cadres (intermédiaires) et aux collaborateurs d'initier et d'exécuter les bonnes activités afin que la mission soit réalisée.

Il y a quatre axes stratégiques (objectifs) qui ne sont pas sélectionnés de façon aléatoire, mais qui ne sont pas liés aux trois directions classiques dans lesquelles une organisation devrait se développer: une approche orientée parties prenantes, une approche orientée proposition de valeur et une approche orientée organisation.

#### **Cohérence**

Le plan stratégique 2016-2018 présente un certain nombre d'évolutions qui se dessinent dans l'environnement et propose également une sélection réfléchie d'objectifs stratégiques qui guident les collaborateurs dans la réalisation de la mission.

#### **Pertinence:**

Les besoins de toutes les personnes / participants de la société inclusive ont été identifiés; des axes stratégiques ont été définis et développés en objectifs opérationnels en ce qui concerne ce qui doit être changé et / ou amélioré au niveau des parties prenantes, de la proposition de valeur et de l'organisation. Cette traduction en objectifs opérationnels figure dans les plans annuels.

#### **Mise en œuvre**

On ne peut pas déduire du plan lui-même si l'implémentation du plan se passe bien ou pas. Mais nous pouvons conclure des interviews avec les collaborateurs que l'organisation réfléchit au moyen le plus approprié de s'organiser pour réaliser sa mission de manière efficace.

#### **Efficacité**

La mesure dans laquelle les objectifs stratégiques et opérationnels sont atteints dans les délais prévus peut être déduite d'un ensemble d'indicateurs. On peut parler d'un tableau de bord initial qui peut servir comme outil de pilotage des résultats.

L'impact des activités d'Unia est difficile à mesurer de manière objective car l'ampleur des missions d'Unia est vaste et variable en fonction de l'évolution des facteurs environnementaux. Néanmoins, il convient de préciser quand et comment l'impact se manifestera lors de la fixation d'un objectif. Chaque année, on peut ensuite vérifier si et dans quelle mesure l'impact s'est manifesté. Cette évaluation peut avoir lieu lorsque l'on se penche sur les plans annuels.

#### **Efficience**

L'équilibre entre ressources et résultats ne peut pas être déduit du plan stratégique. Il serait utile de créer un outil de suivi qui permettra de montrer quelles ressources (temps, budget, ressources humaines) sont utilisées pour quelles activités, tenu compte des objectifs stratégiques bien définis. De cette façon, la direction peut savoir si les ressources ont été utilisées correctement, afin d'optimiser le déploiement des ressources.

## 4. Bonne gouvernance

Dans le cadre de la bonne gouvernance des organisations, nous examinons

- a. si l'organisation est gérée correctement, de façon efficace et responsable.
- b. si l'on utilise des instruments adéquats pour communiquer et faire rapport top-down de façon transversale
- c. si l'on rend compte régulièrement de la politique menée vis-à-vis des parties prenantes (conseil d'administration, collaborateurs et société dans son ensemble).

Vous trouverez ci-dessous un bref résumé des conclusions concernant les plans et les rapports qui ont été mis à disposition pour inspection.

- ✓ Les remarques positives et constructives sont marquées d'une coche
- ⇒ Les recommandations sont marquées d'une flèche

---

### Plan stratégique 2016-2018

---



- ✓ Décrit la motivation pour la rédaction ou la révision d'un plan stratégique
  - ✓ Décrit comment ce plan a été élaboré, qui a participé à l'élaboration du plan
  - ✓ Indique pour quelle période ce plan est valide
  - ✓ Décrit l'historique
  - ✓ Décrit le contexte et / ou le climat qui a rendu nécessaire ou souhaitable le démarrage (ou le redémarrage) de l'organisation.
  - ✓ Répond à la question "Pourquoi sommes-nous là?"
  - ✓ Répond à la question "Comment nous voyons-nous dans le monde de demain?" ou "Comment allons-nous réaliser notre mission?"
  - ✓ Comprend une analyse environnementale
  - ✓ Mentionne les parties prenantes
  - ✓ Spécifie la proposition de valeur
  - ✓ Indique l'activité organisationnelle (principes de fonctionnement)
  - ✓ Décrit 4 axes stratégiques: 4 objectifs qu'Unia doit poursuivre afin de réaliser sa mission; ceux-ci sont principalement orientés vers la proposition de valeur; le deuxième objectif stratégique est plus ou moins orienté vers les parties prenantes.
- ⇒ Au niveau des objectifs stratégiques, il convient également de prêter attention à la manière dont les personnes au sein de l'organisation s'organisent dans une structure organisationnelle. Après tout, la structure organisationnelle peut également contribuer au succès de la mission.

- ⇒ Il est conseillé de mentionner la gestion du programme, qui est également discutée en détail dans le plan opérationnel. Un programme réalise des objectifs stratégiques et combine les résultats de plusieurs projets grâce à une approche intégrée. Ce faisant, les dépendances entre les projets sont identifiées et les bonnes priorités sont définies. De cette manière, des modifications complexes peuvent être implémentées avec succès.
- ⇒ Il est conseillé d'indiquer comment l'organisation souhaite gérer les risques, les opportunités et les dépendances. Les directives concrètes sont incluses dans le plan opérationnel. Dans la phase opérationnelle du projet (en dehors du champ de la stratégie), une attention particulière sera également accordée aux risques, aux opportunités et aux dépendances. C'est cette approche intégrée qui garantira que les projets démarrent dans le bon ordre et que la cohérence entre les projets reste claire.
- ⇒ Il est conseillé d'indiquer en termes généraux comment les responsabilités de gestion de "Surveiller, assurer et améliorer de manière continue" sont abordées. La concrétisation se retrouve dans le plan opérationnel, indiquant quand quelle partie du plan stratégique est examinée par qui, et si nécessaire, est ajustée.

---

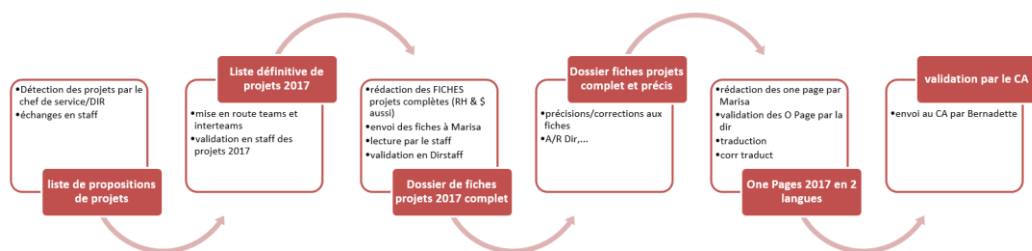
## Plan

---

*Comment les projets développés par Unia dans le cadre de son plan opérationnel 2017 illustrent ses compétences à tous les niveaux*

Projecten - Projets 2017	Local - Lokaal	Régions - Gewesten	Communautés - Gemeenschappen	Fédéral - Federaal	Droits de l'Homme - mensenrechten	International - Internationaal	Unia
1.1-2-17 Online dynamisch meldformulier & cyberhate							x

- ✓ Dans le plan opérationnel, les différents projets sont mentionnés en fonction du niveau (local, régional, communautaire, fédéral, des droits de l'Homme, international, etc.) et du critère de protection (convictions, handicap, orientation sexuelle, etc.).
- ✓ L'intention de mener des activités et des projets sur différents critères protégés et à différents niveaux est claire et transparente.
- ⇒ Il est conseillé de mentionner dans le plan opérationnel le nombre des ressources (temps, ressources financières, ressources humaines) pouvant être consacrées à ces projets. Fixer des limites à la consommation des ressources est contraignante et incite l'évaluation.
- ⇒ Il est conseillé de discuter les effets notables après la fin d'un projet en fonction de l'identification des points d'apprentissage.



11.30	<b>Pour chaque projet, il faut avoir abordé au min :</b>
2	- <b>La pertinence du projet</b>
projets	- <b>Le groupe projet</b>
	- <b>Le planning</b>
	- <b>Le budget</b>

## Pop 2018 – stavaza juin 2017

### Décision pour 2018 :

#### Se centrer sur trois grandes thématiques transversales :

- Positionner Unia dans la lutte contre le Racisme;
- Elections communales 2018 : élaborer, proposer & promouvoir des actions et des recommandations opérationnelles au niveau local et ce à différents moments : de la conception des programmes par les partis à l'installation des pouvoirs locaux ;
- Baromètre enseignement : traduire les résultats du baromètre dans des outils, des actions, des projets, des recommandations à porter par tous les services

#### Au niveau du plan opérationnel 2018 (maximum 20 projets – less is more):

Welke zijn de criteria voor een project ? (niet expliciet besproken, maar we zouden kunnen zeggen dat er moet tenminste 4 van de 5 criteria die ingevuld moeten worden)

1. Uitvoering van strategische plan ;
2. SMART ;
3. Een begin en een einde → creativiteit-innovatie-iets nieuw ;
4. Meerdere diensten betrokken - transversaliteit ;
5. Budget nodig



**Nom du projet**

**BUT** du projet en 5 lignes<sup>1</sup>

**DESCRIPTION** du projet en 20 lignes

*Y insérer aussi le pourquoi est-il relevant qu'Unia fasse ce projet dans ce plan stratégique (volet stratégique – valeur ajoutée du projet)*

**GROUPE PROJET**

- Pilote du projet :
- Groupe projet :

Strat. Doelst. / Axe			
Impact over andere strat. Doelst./ sur autres axes :	2016 <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>
		Status : On going <input type="checkbox"/>	Links met andere projecten :
		To start <input type="checkbox"/>	
Doelstelling van het project / But du projet			
Beschrijving / Description			
Delivrables			
Doelgroep(en) / Groupe(s) cible(s)			
Succesindicatoren / Indicateurs de succès			
○			
Activiteitenplanning per maand / Planning mensuel des activités			

Resultaten	2016	2017
	<b>Projecten</b>	<i>Proj. in verband met het strat. Doelst.</i>
1 Unia is een toegankelijke instantie en de voor de hand liggende keuze voor iedereen die meent het slachtoffer te zijn van discriminatie, van een haatmisdrif of van een schending van het VRPH. Unia werkt aan zijn bekendheid en belicht hierbij zijn competenties. Unia kent de redenen voor de <b>onderreportering</b> en heeft vastgelegd welke maatregelen moeten worden getroffen om deze kwestie aan te pakken. Het beschikt ook over eenvoudige en doeltreffende meldingsprocedures via onder meer de website en sociale netwerken.	1.1-1 Salon Autonomie 1.1-2 Online Meldformul./formulaire dyn. 1.1-3 Pride 1.1-4 Nieuwsbrief LEX 1.1-5 Infobroch. RA onderwijs/onderwijs/enseignement 1.1-6 Bereikbaarheid Wall accessibilité	2.20-2 3.22-2 1.1-2-17 Online dyn. Meldformul. 1.1-7-17 Broodje Unia

- ✓ Des initiatives sont prises et des directives sont données pour permettre aux collaborateurs de faire des propositions de projets qui entrent dans le cadre du plan stratégique.
  - ✓ Il existe une ligne directrice pour donner du contenu aux projets. Cette directive est suffisante en tant que "lettre de projet", mais pas en tant que "document d'initiation de projet" (PID). Le PID doit également inclure une analyse de rentabilisation et une planification plus détaillée.
  - ✓ Il y a une ligne directrice qui indique qu'il faut prendre en compte la pertinence, la planification et le budget pour chaque projet.
  - ✓ Les étapes franchies par les projets, de la proposition à l'approbation, sont claires.
  - ✓ Les intentions et les initiatives sont validées par le Conseil d'administration.
  - ✓ Il existe suffisamment de documentation sur les initiatives (projets) menées dans le cadre du plan stratégique et des objectifs stratégiques associés.
- ⇒ Il est conseillé d'indiquer dans le plan stratégique comment, quand et selon quels critères la direction fait des choix et oriente les activités, les projets et les ressources à dépenser.



- ⇒ Il est conseillé d'indiquer de quelle manière le projet est élaboré et mis en œuvre (selon quelle méthodologie?); comment le temps est-il budgétisé et dépensé pour le projet en plus des tâches quotidiennes.
- ⇒ Il est conseillé de mettre en place un système de surveillance et de compte rendu transparent qui révèle l'utilisation des ressources, fait rapport et compare avec les priorités définies par la direction au niveau des objectifs stratégiques.

---

## Rapport chiffré - Unia

---



### Rapport annuel chiffres

Année 2017



- ✓ Il existe un rapport chiffré et un rapport annuel détaillé sur les signalements, les événements et les dépenses.
- ✓ Ce rapports démontre par excellence la pertinence des activités et l'attitude d'Unia.
- ✓ Ces rapports contiennent assez de détails pour permettre à la direction de suivre de près la société inclusive souhaitée.

---

## Satisfaction du personnel

---

### Personeelstevredenheidsmeting 2016

Presentatie Algemene Vergadering  
Maandag 2 mei 2016



- ✓ La satisfaction du personnel est mesurée régulièrement.
- ✓ Basés sur les résultats de ces mesures, des initiatives sont prises et des projets sont démarrés.

## 5. Des groupes de discussion aux objectifs stratégiques

Le développement stratégique est un processus continu durant lequel la direction et les collaborateurs s'engagent à préparer leur organisation pour l'avenir. Au cours de ce processus, les collaborateurs, les dirigeants et le conseil d'administration ont été invités à diverses sessions en mars 2018 pour discuter d'un certain nombre de thèmes typiques de l'organisation. Pour chaque thème, principalement les modalités (le comment) ont été discutées. Le résultat souhaité des discussions est de parvenir à un consensus sur trois objectifs stratégiques ou intentions. Afin de développer une organisation agile et performante, les objectifs stratégiques s'articulent autour des trois axes suivants:

1. **Orientation parties prenantes:** pourquoi devrions-nous être une valeur ajoutée pour les parties prenantes?
  - ⇒ Identifier et cartographier les inégalités, l'exclusion et la discrimination dans la société
  - ⇒ Rester indépendant
  - ⇒ Promouvoir l'aspect interfédéral
  - ⇒ Formuler la mission et la vision de manière que toutes les parties prenantes comprennent clairement ce que Unia représente et quelles valeurs Unia défend
  - ⇒ Axes prioritaires de la société inclusive
  
2. **Orientation organisation:** comment nous organisons-nous?
  - ⇒ Améliorer la visibilité et la notoriété de l'organisation
  - ⇒ Promouvoir l'accessibilité
  - ⇒ Équilibre entre un déploiement réactif et préventif des ressources
  - ⇒ Viser et démontrer la performance (transparence)
  - ⇒ Communication externe efficace
  - ⇒ Lignes directrices pour hiérarchiser les projets
  - ⇒ Partage des connaissances
  - ⇒ Travailler de façon transversale
  
3. **Orientation proposition de valeur:** qu'offrons-nous?
  - ⇒ Concentration sur information, coopération, dialogue, négociation, assistance, formation, analyse, recommandations, rapports.
  - ⇒ Définir et indiquer la dignité, l'égalité, la non-discrimination
  - ⇒ Faciliter l'accès à la justice et à la sécurité

## 6. Tendances clés issues de l'enquête

En mars 2018, des requérants, des collaborateurs et des parties prenantes ont été interrogés sur le fonctionnement d'Unia. Vous trouverez ci-dessous un aperçu des possibilités d'amélioration suggérées par les personnes interrogées.

---

### Statut attribué à Unia

---

- Montrer que Unia sert toutes les catégories de personnes susceptibles de faire l'objet d'une discrimination d'un acte ou d'un discours de haine.
- Neutralité politique
- Reconnaissance par les responsables politiques
- Sensibilisation de la population
- Visibilité dans la presse

---

### Perception des missions

---

- Analyse structurelle
- Accompagnement des institutions

---

### Regard sur le plan stratégique

---

- Former un pont vers les plans et activités opérationnels
- Éviter les restrictions bureaucratiques
- Prêter attention à l'évaluation des activités
- Tenir compte des problèmes sociaux, réalités locales et secteurs importants

---

### Avis sur la mise en œuvre

---

- Une approche globale et plus ciblée
- Intégration des problèmes émergents
- Collaboration avec des partenaires
- Indépendance de la politique
- Transversalité entre services
- Approche ascendante (bottom-up)
- Capitalisation d'expériences du passé
- Informations sur les instructions des dirigeants

---

## Satisfaction

---

- Prise en compte des avis des requérants
- Contacts avec la partie incriminée
- Efficacité et solutions
- Équité

---

## Impact observé

---

- Evolution des mentalités
- Écoute des responsables politiques et des représentants du public
- Capacité des institutions à prévenir la discrimination

---

## Evolution désirée

---

### Réconciliation d'indicateurs contradictoires

- Approche globale des problèmes sociaux versus le ciblage par groupe thématique et spécifique
- Maintenir les investissements dans les critères / actions (discriminations, discours et actes de haine) les plus courants et les plus nombreux versus le développement de travail sur de nouveaux critères
- Position plus forte dans le débat public versus la prudence dans le registre politique

### Relever des défis sociaux

- Assurer ses missions dans un contexte socio-économique et politique défavorable aux messages d'égalité et de vivre-ensemble
- Contribuer à la diversité au sens large du mot

### Consolider la stratégie de mise en œuvre

- S'efforcer de se faire connaître auprès de tous les citoyens (y compris les plus défavorisés) et de clarifier leur rôle auprès d'eux
- Développer une approche transversale et ascendante (bottom-up) au sein de l'organisation
- Élaborer un plan stratégique davantage axé sur les intentions et les activités
- Au niveau de l'action elle-même, renforcer ce qui a déjà été fait: proactivité, analyse structurelle, coopération, dimension internationale

## 7. Résultats des ateliers: fixer des priorités parmi les changements stratégiques

Afin d'obtenir une réponse commune et fondée à la question "Quel changement faut-il au niveau stratégique pour préparer Unia à l'avenir?" des ateliers ont été organisés en juin 2018 avec les collaborateurs et la direction.

A base de l'informations obtenues des enquêtes; le personnel et la direction ont été invités à suggérer des améliorations et à proposer des actions. Les propositions et actions d'amélioration ont été testées pour leur efficacité et finalement regroupées dans sept objectifs stratégiques. Pour chaque objectif, l'impact et l'urgence ont été discutés et déterminés afin qu'un classement par priorité puisse être établi:

	Impact [I]	Urgence[U]	Prio = I x U
<b>1. Gestion projet</b>	79%	96%	76%
<b>2. Travailler de manière processus</b>	85%	73%	62%
<b>3. Politique de communication</b>	79%	75%	59%
<b>4. Gouvernance et gestion</b>	79%	71%	56%
<b>5. Gestion des connaissances</b>	71%	71%	50%
<b>6. Gestion de portefeuille de projets</b>	67%	67%	44%
<b>7. Gestion de la performance</b>	69%	56%	39%