



**Fédération francophone et germanophone
des associations de coopération au développement asbl**

Politique de gestion de et par les processus d'ACODEV



Avril 2015

TABLE DES MATIERES

Table des matières	2
I. Portée et responsabilités	3
II. Objectifs	3
III. Principes importants	4
IV. Mise en œuvre	4
V. Capacités internes.....	5
VI. Informations supplémentaires	5
Annexes	6
1. Déclaration de mission	6
2. Cartographie des processus.....	7

I. Portée et responsabilités

1. Portée de cette note

Ce document porte principalement sur (1) les objectifs de la mise en place d'une gestion de et par les processus, (2) les principes de cette pratique de gestion qui sont importants pour ACODEV, (3) la mise en œuvre de cette pratique au sein de l'organisation et (4) les capacités internes existantes pour gérer cette pratique de gestion au sein d'ACODEV.

2. Responsabilités

- La responsabilité et redevabilité de la mise en pratique de cette politique est prise en charge par le secrétaire général.
- La conformité des actions avec cette politique et la coordination avec ngo-federatie est de la responsabilité de l'ensemble de l'équipe d'ACODEV.
- La revue et mise à jour de cette politique est de la responsabilité de la personne en charge de la gestion de et par les processus.

3. Suivi et révisions

- Date de création de la note : avril 2015 (harmonisation avec ngo-federatie le 13/04/2015)
- Cette politique a été discutée par l'équipe du secrétariat en date du 21/04/2015 et présentée au Conseil d'Administration le 09/07/15.
- Personne responsable pour le suivi et la révision: la personne en charge de la gestion de et par les processus
- Date de révision : avril 2016

II. Objectifs

La mise en place d'une gestion de et par les processus au sein de l'organisation permettra à ACODEV de:

- **Bien travailler ensemble**

La gestion des processus permet d'identifier les différentes activités et les ressources nécessaires pour les réaliser. Une connaissance des processus clés permet ainsi une répartition optimale des ressources humaines et financières.

Au niveau des ressources humaines, cela permet une meilleure connaissance des compétences nécessaires et une meilleure définition du rôle de chacun dans le bon déroulement du processus ou des processus.

Cette vision individuelle et globale permet un meilleur travail en équipe, facilite aussi l'implication de chacun dans l'identification des risques et dans l'amélioration du processus et ce, également avec ngo-federatie.

- **Déployer ses stratégies**

La gestion de et par les processus modélise et spécifie les activités qu'ACODEV se doit de réaliser afin d'atteindre ses objectifs stratégiques, sa mission et d'une manière plus globale, sa vision.

- **Améliorer sa qualité en continu**

La modélisation des processus clés permet d'identifier les pistes d'amélioration éventuelles qu'ACODEV pourrait entreprendre afin d'améliorer la qualité de ses actions. Ces modélisations étant révisées chaque année, cela permet une amélioration continue de la qualité au sein de l'organisation. Cette motivation est étroitement liée avec la démarche EFQM dans laquelle ACODEV s'engage.

III. Principes importants

L'appropriation d'une telle démarche au sein d'ACODEV se base sur 3 grands principes liés à la méthodologie :

- **Cohérence avec les autres pratiques de gestions**

La gestion de et par les processus vise à planifier, exécuter, vérifier et adapter les activités pour répondre au mieux à la mission de l'association. Elle modélise le fonctionnement de l'organisation et facilite la mise en œuvre des politiques et autres pratiques de gestion (planification stratégique, GRH, finances, risques, évaluation, etc.).

- **Charge administrative allégée**

La gestion de et par les processus doit mener vers un travail plus fluide pour une meilleure vision organisationnelle sans alourdir la charge de travail (approche procédurière).

- **Vue d'ensemble sur l'organisation**

La gestion de et par les processus donne une vue d'ensemble sur les différentes activités réalisées au sein de l'organisation tant pour les membres que pour les parties prenantes externes.

IV. Mise en œuvre

La gestion des processus au sein d'ACODEV se construit autour de 6 grandes étapes :

1. **L'identification de nos missions**

Afin de bien démarrer cette pratique de gestion et de rester cohérent dans toute la démarche de maîtrise d'ACODEV, nous redéfinissons nos missions, notre vision et nos valeurs (critère 1a de l'EFQM). Une déclaration de mission est établie et communiquée. Ce document indiquera notre ligne de conduite pour les années à venir.

2. **La cartographie des différents processus**

Il s'agit d'identifier tous les processus de l'organisation, qu'ils soient de direction, primaires ou de supports. Chaque type de processus peut alors se décliner en 3 niveaux (0, 1 ou 2 en fonction du degré de détails du processus). Chez ACODEV, de par le fait que nous sommes une fédération, beaucoup de processus sont liés à des parties prenantes externes (les membres, la DGD, ngo-federatie, le CNCD et de façon moins active aujourd'hui, mais en développement, les ACNG).

3. **La sélection des processus clés**

Les processus clés sont ceux qui nous permettent d'atteindre notre mission. En tant que fédération de plus de 80 ONG, la plupart de nos processus clés sont des processus primaires (opérationnels) qui répondent de manière plus directe à notre mission. Actuellement, nous nous sommes accordés pour dire que tous les processus primaires du dernier niveau de notre cartographie (2^e étape) sont les processus clés d'ACODEV (un total de 27 processus clés sélectionnés en avril 2015). Idéalement, chacun de ces processus clés doit être modélisé (cfr 4^e étape).

4. **La cohérence avec les autres pratiques de gestion**

Une fois la sélection faite, il est important d'évaluer les processus par rapport aux objectifs stratégiques dont on attend qu'ils fournissent le meilleur impact (on évalue la contribution

du processus à l'impact de l'objectif stratégique). De cette manière, nous priorisons les processus à maîtriser en premier. Nous évaluons et gérons également les risques liés aux différents processus clés.

5. La modélisation des processus

La modélisation se fait en 4 phases. Premièrement, nous réalisons une cartographie des processus dans un schéma « Process Map » qui est la carte d'identité d'ACODEV. Ensuite, nous modélisons les processus à l'aide du diagramme de la tortue qui reprend les parties essentielles à prendre en compte dans la gestion de et par les processus. Par après, nous les modélisons dans un flowchart qui fait ressortir les différents acteurs responsables ainsi que la temporalité des activités. Finalement, tout en réalisant la modélisation, nous identifions et listons les éventuelles pistes d'amélioration possibles. En avril 2015, 6 processus clés sur 27 sont modélisés (exercice d'amélioration en cours).

6. L'amélioration continue des processus

Lors de la 3e étape, des pistes d'amélioration ont été identifiées. Il s'agit ici de voir comment nous pouvons effectivement améliorer ces différents points. Ensuite, tous les ans (sauf problème exceptionnel), lorsque nous révisons cette note, ainsi que la gestion de nos processus, nous recommençons ce cycle de 5 étapes en analysant si de nouveaux processus peuvent être cartographiés ou si d'anciens processus ne sont plus utiles à l'organisation.

V. Capacités internes

ACODEV dispose du personnel en suffisance pour gérer ses différents processus.

La responsabilité globale des processus d'ACODEV relève de la supervision générale du Secrétaire général mais chaque permanent-e du Secrétariat, suivant sa fonction, gère un certain nombre de ces processus au quotidien et en réfère au Secrétaire général.

Au total, 4 permanent-e-s d'ACODEV ont été formé-e-s à la gestion de et par les processus à proprement parlé. Les connaissances et pratiques issues de ces formations ont été partagées avec l'ensemble du personnel d'ACODEV afin que chaque responsable puisse modéliser, suivre et évaluer les processus clés dont il est responsable. Par ailleurs, chaque année, un plan de formation est établi pour les membres du personnel d'ACODEV et les besoins de formation en termes de gestion des processus peuvent être identifiés dans ce cadre.

VI. Le travail avec les membres

ACODEV accompagne ses membres ONG dans le domaine de la Gestion de et par les processus de la façon suivante :

- En organisant des formations spécifiques sur ce domaine de gestion : formation de 3 jours, ouverte à 15 participants.
- En diffusant des informations sur son site internet et au sein du Portail Qualité.

VII. Informations supplémentaires

Pour toutes demandes supplémentaires concernant les différents documents énumérés dans cette note ou pour tout complément d'information relatifs à cette note, vous pouvez prendre contact avec la personne responsable de la gestion de et par les processus en passant par l'accueil d'ACODEV au numéro suivant : 02/219.88.55 ou par e-mail à l'adresse suivante : info@acodev.be.

1. Déclaration de mission

Notre vision

ACODEV a pour vision **une coopération de qualité** dans laquelle ses membres contribuent aux nouveaux enjeux du développement, renforcent leurs compétences professionnelles et coordonnent leurs efforts avec les autres acteurs de la coopération au développement.

Nos missions

Nous, ACODEV, fédération professionnelle des ONG francophones et germanophones de coopération au développement, visons à rassembler les ONG et à avoir un rôle moteur et pro-actif à l'égard des membres, et nous recherchons un positionnement extérieur fort et clair qui traduise l'avis des membres, dans une optique de solidarité et d'atteinte d'objectifs communs.

Par ailleurs, nous existons par la dynamique des membres qui nous structurent et nous dirigent, et sommes également soutenus par un secrétariat qui assure la coordination des efforts et encourage, anime et stimule l'action ou la réflexion collective.

A cet égard, nous avons trois missions principales :

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Faciliter un cadre externe qui promeut une coopération de qualité en assurant la représentation et la promotion des intérêts collectifs des membres, notamment avec les pouvoirs publics subsidants ;2. Soutenir et encourager les membres dans leurs efforts de professionnalisation et de renforcement de la qualité de leurs actions ;3. Faire reconnaître le monde ONG et ses valeurs dans son ensemble et sa diversité. |
|---|

En collaboration avec nos partenaires, nous répondons à ces trois missions en :

- Défendant les positionnements collectifs vis-à-vis des pouvoirs publics sur base de mandats précis ;
- Consultant et informant les membres de manière pertinente et régulière ;
- Accompagnant les membres individuellement et collectivement, via des formations, appuis méthodologiques et services collectifs adaptés ;
- Encourageant les synergies entre les membres et avec l'extérieur, en créant des partenariats en Belgique et en Europe ;
- Assurant une veille stratégique par rapport aux enjeux du secteur ;
- Améliorant notre fonctionnement interne et externe de manière continue ;
- Représentant les membres vis-à-vis des pouvoirs publics, des partenaires et du grand public.

Nos principes et valeurs

ACODEV veut respecter les individualités des membres, les rythmes et les particularités de chacun d'entre eux qui représentent une source d'enrichissement collectif. Cette diversité est reconnue à travers un mode de décision et de positionnement démocratique.

ACODEV croit en l'importance du mouvement de solidarité envers les populations du Sud visant à faire respecter les droits et la dignité de tous les humains.

ACODEV croit que la coopération au développement menée par les ONG, basée sur des initiatives citoyennes, des partenariats et une « responsabilisation » et « autonomisation » des acteurs, apporte une plus-value dans cette recherche de justice, de solidarité mondiale et de développement durable.

ACODEV veut soutenir l'évolution d'ONG autonomes et transparentes dans leurs activités et leur gestion, qui développent une vision et une stratégie à long terme, dans un souci de qualité et de professionnalisme.

2. Cartographie des processus (mis à jour le 03/08/2015)

0	1	2	3	Qui	Documents
---	---	---	---	-----	-----------

PROCESSUS de DIRECTION

10	Gérer la vision, mission et stratégie				
101	Gérer les objectifs stratégiques				
	1011 Organiser les CA				
	1012 Organiser les AG				note de procédure
	<i>Suivre L'atteinte des objectifs stratégiques et objectifs</i>				
	1013 opérationnels (2x/an)				
102	Se coordonner avec les coupoles				
103	Se coordonner avec ngo-federatie				
104	Se coordonner avec les ACNG				
20	Gérer PM&E des Plans d'action et Plans stratégiques				
	201 Etablir les plans stratégiques				
	202 Etablir les plans annuels				
	203 Réaliser le monitoring des plans annuels et stratégiques				
	204 Gérer les évaluations stratégiques				
30	Gérer la qualité interne				
301	Réaliser le monitoring du fonctionnement interne				
	3011 Analyser et décider sur le fonctionnement des processus				
	3012 Analyser et décider sur le fonctionnement des risques				

PROCESSUS PRIMAIRES

40	Mission 1: Faciliter un cadre externe qui promeut une coopération de qualité en assurant la représentation et la promotion des intérêts collectifs des membres, notamment avec les pouvoirs publics subsidants				
	Défendre les positionnements collectifs vis-à-vis des pouvoirs				
401	publics (principalement DGD)				
	<i>Assurer un climat positif / de confiance avec les pouvoirs</i>				
	4011 publics				
	4012 Défendre les positionnements vis-à-vis du cabinet				
	4013 Défendre les positionnements en CCT			SG	modélisations
	<i>Défendre les positionnements en groupe de travail DGD</i>				
	4014 - ACODEV / ngo-federatie			SG	
	4015 Suivre l'application des décisions				
402	Elaborer, mettre au point des positionnements collectifs				
	<i>Elaborer et valider les positionnements avec ngo-</i>				
	4021 <i>federatie</i>			SG	
	<i>Elaborer et valider les positionnements avec nos</i>				
	4022 <i>membres</i>			SG	
403	Gérer les partenariats et réseaux				
	<i>Suivre l'actualité européenne via CONCORD et</i>				
	4031 <i>plateformes nationales</i>			SG	

4032 Organiser des moments de rencontre avec les ACNG

50 Mission 2: Soutenir et encourager les membres dans leurs efforts de professionnalisation et de renforcement de la qualité de leurs actions

- 501 Former les membres
 - 5011 Organiser les groupes de travail
 - 50111 *Organiser les groupes de travail ACODEV* ML
 - 50112 *organiser les groupes de travail conjoints ngo-federatie et ACODEV* ML modélisations
 - 5012 Organiser les formations
 - 50121 *Organiser une formation (ACODEV)* JF modélisations
 - 50122 *Organiser les formations conjointes ngo-federatie et ACODEV* JF
 - 5013 Organiser les Journées d'études
 - 50131 *Organiser les Journées d'études ACODEV* SO
 - 50132 *Organiser les Journées d'études conjointes ngo-federatie et ACODEV* SO
 - 5014 *Organiser les FQ* AV
 - 5015 *Réaliser les évaluations finales des GT et formations (en fin d'année)* JF
- 502 Informer les membres collectivement
 - 5021 *Communiquer vers les membres (news + lettres aux directeurs)* MIA modélisations
 - 5022 *Vulgariser l'information pour les membres* SO modélisations
- 503 Accompagner les membres collectivement
 - 5031 *Développer des outils méthodologiques*
 - 5032 *Développer des outils web* MIA modélisations
 - 5033 *Assurer la mise à jour du site partie membre et des outils web* MIA Pistes d'amélioration
- 504 Accompagner les membres individuellement
 - 5041 *Suivre les dossiers ONG*
 - 5042 *Suivre les DP ONG*
 - 5043 *Suivre les membres au niveau EFQM*

60 Mission 3: Faire reconnaître le monde ONG et ses valeurs dans son ensemble et sa diversité

- 601 *Elaborer des informations*
- 602 *Participer à des événements publics au nom d'ACODEV*
- 603 Assurer la mise à jour des sites externes
 - 6031 *Assurer la mise à jour du site agenda solidaire*
 - 6032 *Assurer le bon fonctionnement de la page emploi*
 - 6033 *Assurer la mise à jour du site ong-livreouvert.be* SG modélisations

PROCESSUS DE SUPPORT

70 Gérer les RH

- 701 *Gérer la procédure de sélection du personnel*
- 702 *Gérer les contrats individuels*
- 703 *Gérer le plan de formation de l'équipe*

- 704 *Gérer les stages*
- 705 *Gérer les prestations*

80 Gérer la connaissance interne

- 801 *Organiser les midis de la formation (apprentissage)*
- 802 *Capitaliser et analyser les données des ONG*
- 803 *Organiser les staffs et celpols*
- 804 *Organiser les staffs communs avec ngo-federatie*
- 805 *Organiser les mises au vert*
- 806 *Lancer des études pour usage interne*
- 807 *Gérer le commun*
- 808 *Gérer la démarche qualité*

90 Gérer les ressources financières

- 901 *Etablir le budget annuel*
- 902 *Encoder la comptabilité*
- 903 *Vérifier la comptabilité*
- 904 *Etablir le rapport financier annuel*
- 905 *Assurer le contrôle interne*

100 Gérer l'IT

- 1001 *Gérer le parc informatique et l'imprimante*
- 1002 *Gérer les bases de données internes*
- 1003 *Gérer les back-up*
- 1004 *Gérer les contrats de services informatiques*
- 1005 *Créer des nouveaux outils IT*
- 1006 *Assurer la mise à jour du site partie membres*

110 Assurer la communication externe

- 1101 *Diffuser des informations*
 - 11011 *Assurer la mise à jour du site partie grand public*
 - 11012 *Editer des publications*
- 1102 *Réaliser et envoyer la carte de vœux*