



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

Politique de Gestion des Ressources Humaines à ACODEV



Juin 2015

NOTE INTERNE

I. TABLE DES MATIÈRES

I. Table des matières.....	2
II. Principes et valeurs.....	3
III. Organisation du travail et communication interne.....	3
IV. Organigramme et descriptions de fonction.....	4
V. Entretiens de fonction et évaluation.....	6
VI. Recrutement du personnel.....	6
VII. Plan de formation.....	7
VIII. Le travail avec les membres.....	7
IX. Documents utiles.....	7
X. Annexe : Déclaration de mission d'ACODEV.....	8

II. PRINCIPES ET VALEURS

En matière de Gestion des Ressources Humaines, ACODEV promeut les **principes et valeurs** suivants :

- Une forte adhésion du personnel aux valeurs de la fédération
- Une recherche de sens commune à l'équipe
- Une grande autonomie et « autogestion » dans son travail lié au mode de direction souple et ouvert
- Une grande liberté d'expression de ses opinions et de recherche de solutions communes aux défis que rencontre la fédération
- Un sens du service aux ONG membres et la recherche de leur satisfaction (celle-ci apparaît des différentes enquêtes auprès des membres)
- Une recherche de conciliation de la vie professionnelle et privée (souplesse pour les temps partiels, les crédits-temps, le télé-travail..., cette souplesse est aussi une forme de reconnaissance du travail fourni par le personnel)
- L'égalité entre femmes et hommes
- Une grande convivialité au sein de l'équipe
- Le respect et une confiance mutuelle entre membres de l'équipe.

Ces principes ont pour effet qu'ACODEV dispose d'une équipe, d'un secrétariat, **fortement motivé**. Il apparaît que le personnel reste longtemps à ACODEV (moyenne d'ancienneté de 12 ans).

III. ORGANISATION DU TRAVAIL ET COMMUNICATION INTERNE

Le **mode de direction** de l'équipe laisse place à une grande autonomie, aux initiatives et à un échange sur les décisions à prendre. L'organigramme d'ACODEV indique des hiérarchies (un Secrétaire général, 2 coordinateurs) mais qui sont, au quotidien, vécues de façon souple et participative.

Les **réunions d'équipe** bi-mensuelle sont à ce titre essentielles¹. Elles sont un moment de communication d'informations, d'échanges d'idées, de prises de décisions. Elles permettent de planifier, organiser, suivre l'avancement des travaux, évaluer. Elles font l'objet de rapport écrit permettant un suivi plus aisé.

Des réunions de **cellule de coordination** (Secrétaire général, les 2 coordinateurs et parfois la responsable RH) sont également régulièrement tenues pour l'organisation générale de l'équipe.

A côté de ces réunions plus formelles (de staff et de coordination), ACODEV a une pratique de **concertation régulière** entre le Secrétaire général et chacun des membres du personnel, et entre les membres du personnel (petite cellule de travail, binôme...).

Il existe une **responsable Ressources Humaines** au sein de l'équipe qui appuie le Secrétaire général sur les questions de gestion du personnel et qui est un point de contact et dialogue avec le personnel sur

¹ Notons qu'ACODEV travaille en collaboration étroite avec ngo-federatie et qu'il y a aussi des réunions communes d'équipe (au complet, par petites cellules, en binôme...) régulières.

toutes ces questions.

Pour un bon partage de l'information et une bonne capitalisation interne, ACODEV dispose de diverses **notes de politiques et de procédure internes** qui se trouvent sur le serveur, accessibles à tous.

Il existe notamment, parmi ces notes de procédures, un document à l'attention des **nouveaux collaborateurs** qui leur indique les documents essentiels dont il convient de prendre connaissance lors de leur entrée en fonction. Les nouveaux collaborateurs (ou les stagiaires à ACODEV) savent quelle est la personne de référence au sein de l'équipe à qui s'adresser en cas de questions sur leur travail.

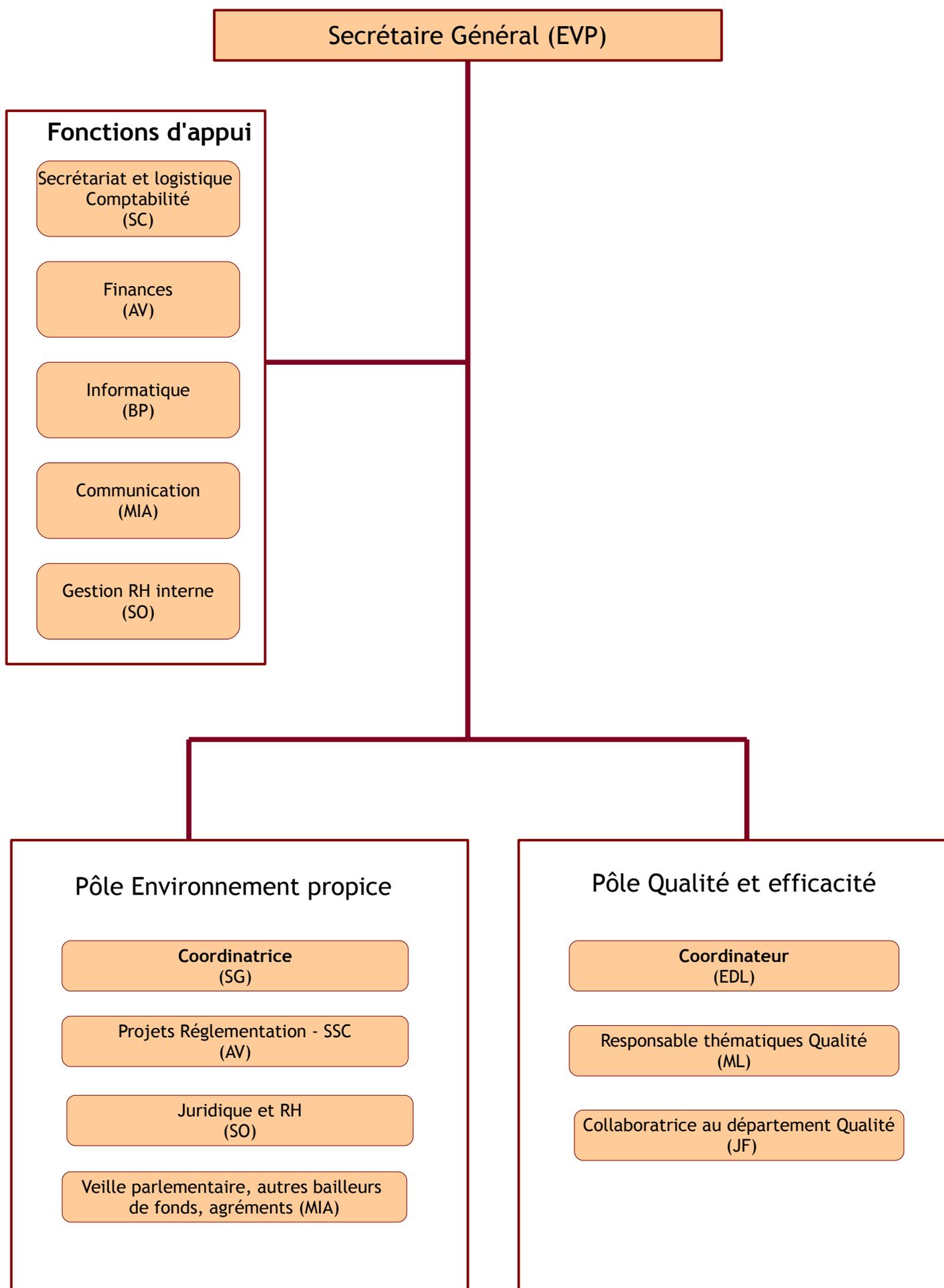
Notons, pour des aspects plus réglementaires, qu'ACODEV dispose d'un règlement de travail qui reprend, notamment les conditions d'emploi, les possibilités de télétravail, et les barèmes appliqués dans l'association.

IV. ORGANIGRAMME ET DESCRIPTIONS DE FONCTION

Chaque membre du personnel dispose d'une description de fonction qui est l'objet de révisions régulières (notamment lors des entretiens de fonction). Ainsi chacun est informé clairement de ce qui est attendu de lui. Les descriptions de fonction sont disponibles sur le serveur, accessibles à tous.

Vous trouvez ci-dessous l'organigramme du secrétariat d'ACODEV. Il est construit suivant les missions essentielles de la fédération. L'équipe d'ACODEV compte de 9 à 11 membres du personnel environ. Le nombre d'ETP est de 9 à 9,5.

ACODEV : organigramme du Secrétariat



V. ENTRETIENS DE FONCTION ET ÉVALUATION

Le Secrétaire général mène des entretiens de fonction avec les différents membres du personnel.² Chacun est informé en temps utile du contenu de l'échange et a l'occasion de se préparer. Ces rencontres font l'objet d'un rapport rédigé par le collaborateur concerné et avalisé par le Secrétaire général.

Notons aussi que le travail du secrétariat d'ACODEV fait l'objet d'évaluations par les ONG membres lors d'enquêtes de satisfaction auprès de ceux-ci. Ces évaluations par les membres sont un grand stimulant pour l'équipe qui se sent fortement redevable envers ses ONG membres.

VI. RECRUTEMENT DU PERSONNEL

Le recrutement du personnel est de la responsabilité du Secrétaire général. Le recrutement du Secrétaire général est de la responsabilité du Conseil d'administration.

Lorsque la fédération envisage d'engager une personne (suite à un départ d'un collaborateur, l'ouverture d'un nouveau poste, etc.), la procédure de recrutement suivante est suivie.

- Un échange a lieu en réunion d'équipe sur le recrutement (besoins à remplir, profil, poste...).
- Le Secrétaire général et la responsable Ressources Humaines définissent un profil de fonction et mettent au point une annonce.
- L'annonce est diffusée (www.acodev.be et une ou deux autres diffusions gratuites).
- Un comité de sélection est choisi (normalement : le Secrétaire général, la responsable RH, et encore un collègue concerné).
- Une première sélection des candidatures reçues se fait par le comité sur base des CV et des lettres de motivation reçues.
- 10 personnes maximum sont reçues en entretiens de recrutement (suivant un guide d'entretien et avec une grille d'évaluation) et passent un test écrit et un test oral
- Le comité de sélection choisi un candidat.

Lorsque la procédure ne permet pas de trouver un candidat, un débat est mené au sein de l'équipe (difficulté avec le profil, ...) et une nouvelle procédure éventuellement relancée.

En ce qui concerne le recrutement de stagiaire/volontaire, ACODEV définit un projet à réaliser (enquête, synthèse de documents, alimentation/ mise au point de bases de données, organisation d'un événement...), lance un appel et suit la procédure de recrutement décrite ci-dessus (mais allégée, le Secrétaire général n'est pas impliqué...).

ACODEV ne donne en général pas suite à une demande de stage/volontariat spontanée.

² Normalement annuellement, mais il y a des périodes où cela ne s'est pas fait à ce rythme.

VII. PLAN DE FORMATION

La formation du personnel est quelque chose d'important à ACODEV. La fédération offrant des services d'appui à ses membres, il est important que son personnel soit qualifié et dans un processus de formation continue. Il existe donc un plan de formation bisannuel qui définit la politique en la matière.

VIII. LE TRAVAIL AVEC LES MEMBRES

ACODEV accompagne ses membres ONG dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines de la façon suivante :

- En organisant un Groupe de travail Coopérants ONG qui s'occupe des diverses questions liées à l'envoi d'expatriés
- En mandatant un membre du secrétariat au sein du Conseil d'administration de la Fédération des Employeurs ONG pour suivre toutes les questions liées aux travaux des commissions paritaires qui concernent les ONG (CP 329.20 et 329.03)
- En diffusant des informations sur son site internet et au sein du Portail Qualité.

IX. DOCUMENTS UTILES

Voici un relevé de certains documents utiles en lien avec la politique de gestion des Ressources Humaines à ACODEV :

- Plan de formation 2013-2014 du secrétariat d'ACODEV
- Plan de formation 2014-2015 du secrétariat d'ACODEV
- Note de procédure « entrée en fonction »
- Questionnaire « bilan de compétences ACODEV 2007 »
- Règlement de travail d'ACODEV 18/08/2014
- « Entretiens de fonction : Note pour la préparation »
- Enquête sur les missions d'ACODEV et les besoins de ses ONG membres, mai 2002
- Enquête sur la satisfaction et les attentes des ONG membres à l'égard de la fédération ACODEV, avril 2005
- Enquête sur les missions de la fédération, les besoins et les attentes de ses membres, novembre 2010
- Sondage sur la performance des réseaux de changement social, ACODEV, octobre 2013

X. ANNEXE : DÉCLARATION DE MISSION D'ACODEV

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 :

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 subsidiaires ;
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.

ACODEV asbl
Bld Léopold II 184 D
1080 Bruxelles
N° d'entreprise : BE0462279234
Tél : 02/219.88.55 - Fax : 02/217.99.63
info@acodev.be - www.acodev.be