



## PROJET D'AMÉLIORATION DANS UNE DÉMARCHE QUALITÉ

\*\*\*

Demande d'intervention dans le cadre de l'appel à propositions d'Acoddev de juillet 2016

### RAPPORT NARRATIF DE LA RÉALISATION DU PROJET

RENFORCER LES CAPACITÉS DE L'ORGANISATION POUR UNE SÉLECTION ET UN RECRUTEMENT  
PROFESSIONNELS ET OPTIMAUX DU PERSONNEL

#### 1. Rappel du projet d'amélioration dans une démarche de qualité

Depuis plusieurs années, Iles de Paix mène un travail conséquent pour affiner ses méthodologies, maximiser son impact et améliorer de manière continue la qualité de l'organisation. L'implication et les qualités professionnelles des membres de l'équipe d'Iles de Paix constituent la pierre angulaire des bons résultats de l'association. Le recrutement de personnes qualifiées et adéquates pour les postes à pourvoir est donc primordial.

L'unité en charge des ressources humaines chez Iles de Paix a déjà mené un important travail pour se professionnaliser et acquérir des outils performants en matière de gestion du personnel. Néanmoins, l'équipe éprouvait le besoin d'un **renforcement au niveau du recrutement du personnel, en raison de la complexité et de l'enjeu que ce processus représente**. En effet, Iles de Paix a été confrontée à quelques échecs ou situations difficiles au niveau de son personnel recruté ses dernières années, en particulier en ce qui concerne les directeurs pays basés dans les pays d'intervention.

Cette situation est due notamment (i) au haut niveau d'exigence de la part d'Iles de Paix en termes de profil recherché pour une qualité maximale des projets et (ii) à la raréfaction, sur le marché du travail, du type de profil recherché (en raison, notamment, du nombre décroissant d'opportunités de travail en expatriation permettant d'acquérir l'expérience nécessaire). À cela s'ajoute, pour le personnel basé dans les pays d'intervention, des zones de travail enclavées, peu propices à une vie de famille.

L'appui du Fonds qualité d'Acoddev a permis de faire appel à une société spécialisée en ressources humaines qui a fourni divers conseils aux membres de l'équipe concernés par les procédures de recrutement. Cette mission de consultance a également offert l'opportunité à

Iles de Paix de mettre en pratique les recommandations lors des recrutements de deux collaborateurs, encadrés par l'expert sélectionné pour ce chantier.

## 2. Nature des prestations effectuées et quantités prestées

L'appui a pris la forme de séances de formation et d'un soutien personnalisé pour le recrutement de postes clés durant la période de mise en œuvre du chantier. Les destinataires de ce dernier furent les membres de l'équipe impliqués dans le processus de recrutement chez Iles de Paix, à savoir les membres de l'équipe de direction (5 personnes) ainsi que la personne en charge de la gestion des ressources humaines.

Alors que le projet initial visait principalement la sélection des cadres de l'association, la mission de consultance fut élargie au recrutement de l'ensemble des collaborateurs (suite, notamment, aux recommandations de l'équipe d'Acodex).

La mission a été assurée par Mercuri Urval, une société reconnue, spécialisée dans le recrutement et le conseil en matière de ressources humaines. Les consultantes en charge de l'exécution de ce projet furent Nathalie Mazy et Morgane Delvosal, avec l'appui administratif et organisationnel de Tine Sas. Iles de Paix se montre tout à fait satisfaite de l'appui qu'elles ont fourni, de leurs compétences et de leur professionnalisme.

Les prestations effectuées furent les suivantes :

1. **Formation/ « séminaire de conseils »** dispensé par les consultantes envers les personnes en charge des recrutements chez Iles de Paix. Ces séances ont adopté une approche pratique des processus de recrutement comprenant des mises en situation, des simulations d'entretiens, des conseils basés sur des exemples concrets et adaptés à la réalité d'Iles de Paix et aux difficultés qu'elle rencontre.
2. **Les recrutements** d'un chargé de projets pour l'unité ECMS et du directeur pour les programmes en Ouganda ont fait office de cas pratiques. Les conseils promulgués au cours de la formation ont été mis en pratique et un suivi « sur-mesure » pour ces recrutements a été fourni par les consultantes. Ce suivi a pris la forme (i) de conseils adaptés à la nature des postes, (ii) d'une analyse fine des CV, (iii) d'un appui des consultantes lors des entretiens de recrutement, (iv) d'un débriefing approfondi de ceux-ci dans une optique d'apprentissage pour le futur, ou encore, dans le cas du poste pour l'ECMS, (v) d'un *assessment* complet avec les derniers candidats en lice visant à évaluer l'adéquation entre leur profil et les besoins de la fonction.
3. Sur base des éléments appris lors de la formation et des processus de recrutements mentionnés ci-dessus, les personnes en charges de la gestion des ressources humaines chez Iles de Paix ont pu **affiner les documents relatifs aux processus de recrutement** au sein de l'association, comme, par exemple, la charte de recrutement et le processus de recrutement (repris en annexe). Les consultantes ont analysé ces documents et émis un avis.

### 3. Résultats atteints à travers l'action

#### 3.1. Situation en début de projet

Ces dernières années, avant le lancement de ce projet, Iles de Paix a été confrontée à des situations délicates, consommatrices en temps, en énergie et en moyens financiers suite au recrutement de quelques personnes ne correspondant pas aux attentes de leur fonction.

Iles de Paix disposait de documents visant à régir les procédures de recrutement mais n'avait pu bénéficier d'une expertise technique approfondie relative aux principaux points d'attention à prendre en compte lors de l'analyse de candidatures et de l'entretien avec les candidats.

Jusqu'en 2015, l'association ne comptait pas parmi son personnel de personne spécialisée en ressources humaines<sup>1</sup>. La responsable de l'unité « Finances, administration et ressources humaines » (UFARH) assume donc cette fonction, bien que sa formation initiale ne concerne pas cette discipline.

De même, les membres de l'équipe de direction n'avait, jusqu'à ce projet, pas suivi de formation en matière de GRH ou de recrutement. Or, ils sont directement impliqués dans le recrutement du personnel de l'association et sont responsables de la sélection de membres de leur équipe.

#### 3.2. Résultats atteints à l'issue du chantier

À l'issue de la mission de consultance, Iles de Paix a affiné ses compétences pour sélectionner les candidats adéquats pour les postes à pourvoir au sein de l'association. Cette amélioration de la qualité du processus de recrutement permet d'éviter, autant que possible, les erreurs de « casting » et leurs conséquences financières et organisationnelles pour l'association.

En particulier, les **résultats suivants** ont été atteints :

- les membres de l'équipe d'Iles de Paix concernés ont progressé dans leur **maîtrise des outils et méthodes de recrutement** appropriés à la propre réalité de l'association.

Notamment, ils cernent désormais mieux et de manière plus complète les différents aspects de l'environnement à prendre en compte dans le cadre de l'analyse du profil des candidats. Ainsi, suite à cette formation, ils sont à même d'analyser les compétences, la capacité d'adaptation, les valeurs, la motivation ou encore la personnalité des personnes, et ne se limitent plus aux éléments liés à leur diplôme ou à leur expérience professionnelle.

Ces compétences sont mobilisées à la fois pour la sélection des candidats sur base des CV reçus et pour la conduite des tests et entretiens de recrutement.

- Iles de Paix a pu, grâce à ce projet, bénéficier du soutien personnalisé et complet de la part des consultantes pour le **recrutement de deux membres de l'équipe** (voir *supra*). Cet appui a débouché sur l'entrée dans l'association de deux personnes de qualité qui exercent actuellement leur fonction au sein de l'équipe.

---

<sup>1</sup> Iles de Paix n'en compte d'ailleurs plus depuis quelques mois suite au départ de la précédente chargée d'appui en ressources humaines. La procédure de recrutement est en cours pour la remplacer.

- Depuis ce chantier, Iles de Paix a dû faire face à plusieurs **autres recrutements**, notamment pour des postes clé. Toutes les compétences acquises ont aidé les collaborateurs à assurer la sélection de ces candidats avec davantage de professionnalisme. Ainsi, depuis la fin du projet, une responsable administrative, un responsable de l'unité ECMS, un comptable, un chargé d'appui pour le plaidoyer ou encore un chargé d'appui pour les programmes en Afrique de l'Est ont été recrutés. Le bon déroulement des procédures qui ont mené à leur sélection et de leur intégration dans l'équipe atteste des résultats positifs de ce projet d'amélioration de la qualité.
- Iles de Paix a affiné des **documents de référence** de l'association en matière de recrutement du personnel (voir exemples en annexe). De même, les collaborateurs s'appuient désormais davantage sur ces procédures pour la sélection des futurs collaborateurs en cas de poste vacant.

#### 4. Données de contact

- > Iles de Paix - rue du Marché, 37 à 4500 Huy
- > Personne de contact au sein de l'ONG : Stéphanie Laloux - [stephanie@ilesdepaix.org](mailto:stephanie@ilesdepaix.org) - 085 82 33 82
- > Personne de contact chez Mercuri Urval : Tine Sas - [tine.sas@mercuriurval.com](mailto:tine.sas@mercuriurval.com) - 02 715 09 99

#### 5. Annexes (à titre d'exemples)

*Voir en pièce jointe.*

**Annexe 1a** : Charte de recrutement éthique et responsable

**Annexe 1b** : Processus de recrutement