

Politique de Gestion des Ressources Humaines

Sommaire

1. Principes et valeurs
2. Organisation du travail
3. Organigramme, tableau des fonctions, descriptions de fonctions et répertoire des compétences
4. Entretiens de fonctionnement et de sortie
5. Procédure de recrutement et sélection du personnel
6. Politique et plan de formation
7. Environnement et santé
8. Le travail avec les partenaires
9. Annexes : documents de référence

1/ Principes et valeurs

En matière de Gestion des Ressources Humaines, nos associations promeuvent les **principes et valeurs** suivants :

- Adhérer aux valeurs, options et finalités des associations, ainsi que décrits dans les documents de référence : « **orientations générales** » et « **cadre stratégique** » (en annexe).
- Adhérer à l'option de base des associations, à savoir une promotion de la solidarité dont les caractéristiques et les implications sont contenues dans les visions et missions.
- Encourager la connaissance et la mise en œuvre de l'enseignement social de l'Eglise.
- Promouvoir la concertation et l'adhésion pour la mobilisation ensemble sur les objectifs communs.
- Promouvoir la réflexion sur nos valeurs et les conjuguer, avec une rigueur méthodologique, avec nos missions.
- Promouvoir le partage et la capitalisation des expertises de chacun ainsi que de nos partenaires.
- Encourager la diversité (du genre, de culture, de métiers, d'expériences de vie...) des permanents car elle constitue une richesse.
- Promouvoir l'équité pour chaque permanent tant au niveau salarial (barémique et cohérence salariale) qu'au niveau de l'application et du suivi égalitaire quant au respect des procédures internes.

Les permanents sont généralement satisfaits de travailler dans nos associations (ancienneté moyenne au sein de nos associations en 2014 = 9): par exemple, la présence de valeurs fortes, notamment, et la flexibilité dans le travail sont fortement appréciées. Néanmoins, les efforts pour renforcer l'adhésion de tous les collaborateurs aux choix stratégiques et changements qu'ils comportent sont à poursuivre. La tension entre théorie et pratique, militantisme et pragmatisme est, en soi, très saine et montre toute la vitalité de nos associations. Mais des points d'équilibre doivent être recherchés pour qu'elle n'ait pas des répercussions qui pourraient avoir des effets délétères sur nos missions. Dans ce cadre, la réflexion sur nos valeurs doit être régulièrement nourrie et la transversalité promue.

2/ Organisation du travail

Le rôle et le fonctionnement des instances associatives (assemblée générale et conseil d'administration) et des instances exécutives (le/la secrétaire général(e), l'EQDI, les départements, les secteurs, les commissions et les groupes de travail) sont décrits dans le document « **Le dispositif de fonctionnement interne** » (en annexe).

Suite au processus de développement organisationnel ('Projet Renouveau' entamé en 2008) en lien avec les changements structurels et accompagné d'outils et de politiques/stratégies/plans d'actions spécifiques, l'organisation du travail doit permettre à tout permanent de se retrouver tant dans ses responsabilités que dans ses tâches quotidiennes.

Le système d'organisation de gestion responsable, adopté dans l'organisation du travail, se base sur les quatre principes suivant :

1/ Le principe d'orientation projet

La conception des activités est définie à travers des projets dans leurs objectifs, résultats et timing. Cela amène à un modèle d'organisation orienté projet.

2/ Le principe d'unicité de la responsabilité

Chacun doit savoir qui est responsable de quoi, quelles sont ses responsabilités et devant qui il/elle répond. Ce principe doit s'illustrer à tous les niveaux de la structure décisionnelle par une fonction managériale assumée, un 'line-management' renforcé. Il est indissociable de la délégation de responsabilités formalisées, et, d'autre part, d'une réelle responsabilité managériale assumée. Il est nécessaire d'avoir des responsables bien identifiés selon les projets, et seulement un par projet.

3/ Le principe de subsidiarité

Pour préserver la réactivité et la pertinence dans les choix de fonctionnement, il est essentiel que chaque décision soit prise au bon niveau. De là, la nécessité de déléguer, autant que possible, la responsabilité au niveau le plus proche du projet. De manière générale, le rôle du responsable de projet est de prendre ou faire prendre des décisions, selon les processus décisionnels de l'association et de décider de la priorité des actions.

4/ Le principe de transversalité

Il y a des interdépendances et des interactions entre les activités des différents départements et secteurs et il est donc important de se doter de dispositifs qui ont pour vocation de décloisonner les fonctionnements et les mises en œuvre. Les groupes de travail, les commissions, les rencontres... sont ainsi des instances qui garantissent l'approche transversale des projets.

3/ Organigramme, tableau des fonctions, descriptions de fonctions et répertoire des compétences

Les conditions de réussite des objectifs des associations dépendent de la mise en place d'éléments clés comme, entre autres, une structure organisationnelle adéquate pour mener à bien ses objectifs.

Il s'agit de l'adéquation des compétences : développer, renforcer ou prévoir les compétences en ressources humaines nécessaires à la réalisation des objectifs, tout en essayant de trouver le meilleur équilibre entre l'efficacité professionnelle recherchée, la prise en compte de la 'philosophie' des associations (historique, identité/valeurs, mission/vision) et l'attention aux réalités humaines au sein du personnel.

Sous la supervision du CA et en concertation avec les équipes de permanents et volontaires, c'est à l'équipe de direction (EQDI) qu'incombe la mise en place de l'adéquation des compétences existantes avec la structure organisationnelle pour assurer l'atteinte des objectifs fixés. Elle veille donc à ce que la structure organisationnelle réponde au mieux aux exigences du cadre stratégique, des objectifs généraux, des actions et de la planification annuelle par département, secteur et permanent.

La structure organisationnelle se décline en :

- **Organigramme associatif** (document en annexe)
- **Tableau des fonctions** (document en annexe)
- **Description des fonctions** (document en annexe)

Les descriptions de fonctions évoluent à travers un processus participatif et transversal. Annuellement les descriptions font l'objet d'évaluation lors des entretiens de fonctionnement individuels (comparaison entre la fonction actuelle et la description de fonction) et de manière quinquennale au moment de l'évaluation du fonctionnement départemental.

- **Référentiel des compétences** (document en annexe)

Le Secteur Développement du Personnel va lancer un travail sur une meilleure définition des profils de postes (permettre de relever les compétences nécessaires, actuellement et futur, liées à la fonction) en lien avec le cadre stratégique 2015-2019, car ils sont essentiels pour bien pouvoir identifier les compétences nécessaires à développer et à recruter en ressources humaines.

La projection du référentiel de compétences à moyen terme ne permet pas seulement une analyse réflexive du cadre et des réalités des associations mais surtout de pouvoir anticiper les besoins.

4/ Entretiens de fonctionnement et de sortie

L'approche des « **entretiens de fonctionnement** » (document en annexe) s'inscrit et est cohérent à l'approche évaluative et de coaching retenue par les associations.

Dans nos associations, une évolution de carrière ascendante continue ne peut être offerte, vu le nombre de niveaux hiérarchiques et les moyens disponibles limités. Cela ne signifie cependant pas qu'un travail sur le parcours de carrière ne soit pas indispensable et qu'il ne faille pas organiser la progression interne en travaillant sur le potentiel des compétences.

4/ 1. Entretien de fonctionnement

L'entretien de fonctionnement est un instrument de gestion du personnel. Cet entretien est un moment privilégié de concertation entre le collaborateur et son responsable direct pour discuter de tous les aspects liés à la fonction de ce premier.

Le point de départ d'un entretien de fonctionnement est la mise en route d'une concertation durant laquelle tant le responsable direct que le collaborateur peuvent s'entretenir des résultats, des relations, du contexte/environnement de travail, des circonstances et ambitions professionnelles, du soutien, des formations, etc.

Ces entretiens cadrent dans une politique du personnel participative, avec une attention toute particulière à la communication réciproque entre le responsable direct (line-manager) et le collaborateur.

Les entretiens sont organisés annuellement, de préférence durant la période qui va de juin à septembre. En dehors de cette période chaque collaborateur peut demander un entretien de fonctionnement, s'il/elle le souhaite.

Le but final des entretiens de fonctionnement est double:

Aider les collaborateurs à :

- obtenir une plus grande satisfaction personnelle
- fonctionner plus efficacement

Il est clair que si le collaborateur est satisfait et fonctionne bien, toute l'association s'en ressent positivement. A ce but s'ajoutent quelques sous-objectifs :

- confirmer le bon fonctionnement
- améliorer le mauvais fonctionnement
- considérer le fonctionnement futur
- analyser la collaboration

4/ 2. Entretien de sortie

Qu'il s'agisse d'un collaborateur qui donne sa démission ou qui soit remercié, les « **entretiens de sortie** » (en annexe) ont leur raison d'être :

- Connaître les motivations du départ
- Avoir un feedback sur la situation de travail quitté

Outre l'occasion de régler certains détails administratifs, cet entretien permet d'aborder tous les aspects liés à la fonction et au fonctionnement de l'association.

Tout comme l'entretien d'entrée et l'entretien annuel de fonctionnement, l'entretien de sortie fait partie de notre politique du développement du personnel participative.

Les informations mises à jour lors de cet entretien permettent de réfléchir et de faire évoluer l'association sur des thèmes récurrents tout en concentrant nos efforts sur les axes prioritaires des associations.

5/ Procédure de recrutement et de sélection du personnel

Une procédure partagée et respectée, ainsi que des processus clairs sont décrits dans le document « **Procédures Administratives et Financières** » (en annexe).

La qualité des ressources humaines dépend aussi de la qualité du recrutement. Toute procédure d'engagement, soit interne soit externe, sauf pour les membres de l'EQDI (dont l'engagement est de la responsabilité unique du CA qui peut décider en toute autonomie sur la procédure à suivre) sera portée à la connaissance des membres du personnel des associations de manière à pouvoir, s'ils/elles le souhaitent, postuler pour les postes ouverts.

L'évaluation des candidatures sera à charge du/de la directeur/trice de département ayant demandé l'embauche, avec l'appui du/de la Responsable du Secteur Développement du Personnel.

Au cours de la première année d'engagement, un 'parrain' ou 'marraine' sera désigné au nouveau collaborateur par le responsable direct, afin de favoriser son intégration et auquel il peut s'adresser de manière prioritaire pour des questions qu'il se pose.

Pendant les premiers mois en service, le collaborateur suivra un plan de formation interne qui sera élaboré par le directeur/trice du Département avec l'appui du/de la responsable du secteur Développement du Personnel. Cette formation interne a comme but d'aider le collaborateur à se familiariser avec les stratégies, l'organisation et le fonctionnement des associations tenant compte des fonctions et tâches qu'il/elle devra remplir.

6/ Politique de formation et plan de formation

6/ 1. Politique de formation

La formation dans nos associations est considérée nécessaire et souhaitable. La politique de formation se veut souple, adaptée et basée sur un état des lieux annuel. Ce dernier se réalise au niveau individuel lors de l'entretien de fonctionnement et au niveau collectif annuellement dans les différents organes des associations (secteur, département, EQDI, etc...). Cet état des lieux doit permettre d'identifier, de valoriser et de développer les compétences des équipes et des permanents.

Le permanent ou l'équipe qui souhaite faire appel à une formation externe remettra à son responsable direct et au (à la) responsable du secteur Développement du Personnel un « **cahier de charges formation** » (en annexe) reprenant le contexte, l'objectif et la description de la formation demandée. De la qualité et de la précision de la description du cahier des charges dépend en grande partie la pertinence de la formation souhaitée.

Cela aboutit à un plan annuel de formations collectives, dont l'élaboration est coordonnée par le/la responsable du secteur Développement du Personnel et ensuite validée par l'EQDI. Le souhait est de pouvoir favoriser une gestion prévisionnelle efficace et optimisée des besoins et demandes en formation.

Dans ce cadre, quelques lignes directrices pour un plan de formation équilibrée et équitable sont les suivantes :

Les formations internes ne sont pas soumises aux critères sous-mentionnés. Seulement les formations données par un formateur externe (payant) entrent en compte.

Critères d'attribution de formation externe par permanent :

- Temps : un temps de formation de 37h30 (= 5 jours ouvrables) par an par permanent temps plein est visé.
- Budget : un budget en formation annuel par permanent temps plein de 350€/an constitue l'objectif à atteindre.

Critères de priorisation et d'acceptation de formation externe individuelle ou collective :

- la formation d'équipe est privilégiée plutôt que l'individuel
- quant au contenu de la formation demandée :
 - en relation directe avec le travail réalisé
 - ayant trait aux chantiers des associations
 - concerne la professionnalisation et la mise à niveau
 - sensibilise à la démarche qualité

Quant à la formation non prioritaire ou pas en lien direct avec le travail réalisé (formation qui constitue un « plus ») les dispositions suivantes s'appliquent :

- participation possible si la formation est organisée en « interne » pour d'autres permanents
- ou participation à une formation 'gratuite' organisée par le Fonds 4S ou tout autre organisme
- le temps de la formation n'est pas considéré comme étant du temps de travail.

6/ 2. Plan de formation

Le « **plan de formation** » (en annexe) a comme but d'avancer un projet ensemble, de rationaliser les initiatives en matière de formation et de renforcer la cohérence entre les différentes stratégies des associations.

D'autre part, il souhaite sensibiliser les permanents à leur parcours, leurs garantir une progression professionnelle et une mobilité interne ou externe potentielles.

L'EQDI est le responsable final du plan global de formation retenu. Annuellement une concertation aura lieu individuellement et dans chaque département en vue de proposer et établir le programme de formation.

Le plan de formation ne contient pas seulement les formations institutionnelles et départementales mais également les formations individuelles pour autant que ces dernières sont approuvées par le responsable direct (en cas de non-accord le collaborateur a le droit que la demande soit soumise à l'évaluation de l'EQDI).

Cette forme de gestion de la formation devrait permettre de répondre de manière plus cohérente aux sollicitations diverses provenant des associations et des permanents, en visant à identifier, valoriser et développer les compétences des individus et des équipes et d'arriver à :

- centralisation des informations
- planification pluriannuelle avec définition de priorités et couplage au plan stratégique
- systématisation
- documentation
- partage de l'information.

7/ Environnement et santé

7/ 1. Environnement

Les associations ont fait la démarche de se doter d'une politique ambitieuse pour faire évoluer les comportements internes et incarnant de manière tangible leurs responsabilités sociétale et environnementale.

Elles se sont engagées à respecter une charte d'entreprise écodynamique, « **charte Ecolabel** » signée et envoyée à Bruxelles environnement en mars 2015 (document en annexe).

L'objectif du développement durable est de définir des schémas viables qui concilient les trois aspects **écologique, social et économique** des activités humaines : « trois piliers » à prendre en compte par les collectivités comme par les entreprises et les individus.

La finalité du développement durable est de trouver un équilibre cohérent et viable à long terme entre ces trois enjeux. À ces trois piliers s'ajoute un pilier transversal, de plus en plus considéré comme le « quatrième pilier du développement durable », indispensable à la définition et à la mise en œuvre de politiques et d'actions relatives au développement durable : la gouvernance. La **gouvernance** consiste en la participation de tous les acteurs (citoyens, entreprises, élus...) au processus de décision. Elle est de ce fait une forme de démocratie participative.

Le développement durable n'est pas un état statique d'harmonie, mais un processus de transformation dans lequel l'exploitation des ressources naturelles, le choix des investissements, l'orientation des changements techniques et institutionnels sont rendus cohérents avec l'avenir comme avec les besoins du présent.

La politique est décrite dans la note annexée « **Politique de développement durable – 2015** » document validé par le CA du 1.9.2015 (en annexe)

7/ 2. Santé et sécurité

L'employeur met en place un système de gestion des risques qui s'appuient sur les principes généraux de prévention et portent notamment sur la sécurité du travail, la protection de la santé du travailleur, la pression psychosociale causée par le travail, l'ergonomie, l'hygiène du travail, l'embellissement des lieux de travail...

Le CPPT (comité pour la prévention et la protection au travail)

Domaines d'action du CPPT :

- **Sécurité** : bâtiment, électricité, escaliers, portes coupe-feu, sorties de secours, signalisations, extincteurs, tables de bureaux, équipements divers, produits nocifs, plan d'évacuation en cas d'incendie, prévention d'accidents sur le lieu ou sur le chemin du travail, etc.

- Santé : présence d'un/e secouriste, matériel de secours d'urgence, examens en médecine du travail (yeux, dos,...), produits dangereux, amiante, équipements électroniques, etc.
- Ergonomie : chaises de bureau, hauteur des écrans d'ordinateur, etc.
- Environnement : bruit, luminosité, aération, chauffage, rayonnements, etc.
- Charge psychosociale : protection contre la violence et les harcèlements, risques psychosociaux.
- Hygiène du travail : WC, douche, éviers, essuies, propreté des bureaux et des communs, nuisances engendrées par le travail, etc.
- Embellissement des lieux de travail : mobilier, peinture, plantes, etc.

Membres du CPPT :

Le/la SG, président du CPPT, les membres de la délégation syndicale, le conseiller en prévention et le(s) personne(s) de confiance. Les membres de la CPPT peuvent coopter

Les risques psychosociaux

Priorité à la prévention ! Le dépistage des risques et les améliorations pour renforcer le bien-être au travail et la prévention des risques psychosociaux nécessitent l'implication de tous.

Tous, travailleurs et employeur, participent à la politique et la mise en œuvre de la prévention de tout risque psychosocial.

La nouvelle loi sur les risques psychosociaux, en vigueur depuis le 1/9/2014, étend la couverture à tout risque psychosocial excessif. Toute personne concernée peut faire une demande d'intervention.

Par le biais de l'analyse des situations collectives qui peuvent mener au stress ou au burnout occasionnés par le travail ou à un dommage à la santé, une évaluation des risques est faite sur laquelle les mesures de prévention à réaliser seront basées.

8/ Le travail avec les partenaires

Ce qui rassemble dans nos associations, c'est d'abord une volonté commune de se battre pour que chaque être humain et chaque peuple puisse vivre dans la dignité et se voie reconnu les droits individuels et collectifs qui l'accompagnent.

L'accent prioritaire est mis sur le partenariat avec des groupes qui travaillent avec des populations appauvries et marginalisées. L'éducation et l'interpellation politique visent un changement de mentalités et de structures; la communication et la récolte de fonds suscitent la solidarité et le soutien des publics touchés pour assurer la continuité de nos missions. C'est dans ces articulations que nos missions se renforcent et trouvent toute leur légitimité.

Le partenariat se définit comme un engagement commun à agir dans le respect des valeurs défendues. Le partenariat se définit également comme une association durable ou momentanée, d'intervenants qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de mettre en commun leurs efforts et ressources en vue de la réalisation d'un objectif partagé.

Au niveau du partenariat international, nous nous centrons sur trois champs d'action thématiques majeurs :

- **Le droit à l'alimentation**, notamment à travers le **soutien à l'agriculture paysanne dans une optique de souveraineté alimentaire**.
- **Les droits des enfants et des jeunes**. L'attention est donnée aux initiatives où les enfants et les jeunes sont renforcés comme acteurs.
- **Les droits civils et politiques**, à travers le soutien d'associations de la société civile promouvant la participation de groupes marginalisés à la défense de leurs droits.

Le **genre** et l'**environnement** restent les deux axes transversaux principaux ; la **participation citoyenne** et le **partenariat** sont les méthodologies de travail utilisées ; et la **promotion des droits fondamentaux** l'approche de base (fil rouge) qui relie toutes les interventions. Nous resterons **actifs sur les 3 continents** - Asie, Afrique, Amérique latine – car nous souhaitons garder une ouverture aux différentes parties du monde et nourrir convenablement nos campagnes annuelles de Carême. Pour favoriser l'élaboration d'alternatives, nous resterons présents non seulement dans des pays très pauvres mais aussi dans des pays émergents car l'augmentation des richesses d'un pays ne signifie pas la fin des inégalités en son sein.

Au niveau du partenariat national, l'appui à des associations partenaires en Wallonie et à Bruxelles, travaillant prioritairement avec des personnes en situation d'exclusion, de pauvreté ou de précarité, restera notre champ d'action majeur.

Nous continuerons à **soutenir des associations qui, par une action collective, augmentent la capacité de maîtrise et d'action des personnes en situation de pauvreté**. Nous encouragerons les associations partenaires à impliquer au maximum ces personnes dans l'élaboration, la réalisation et l'évaluation d'actions.

Au-delà des choix géographiques, thématiques et financiers, **le partenariat avec des associations du Sud et du Nord**, ainsi que **la qualité des programmes et projets**, restent nos soucis primordiaux.

Au niveau des volontaires et stagiaires

Le volontariat est une **composante essentielle de notre travail et de notre identité** ! A côté des permanents, il y a un **fort réseau de bénévoles**, volontaires/stagiaires, qui participent activement aux campagnes/activités des associations et au soutien des projets.

La caractéristique majeure du réseau des volontaires, partie riche et intégrante de nos associations, est dans **la complémentarité étroite qui existe entre l'activité des volontaires et des permanents**.

La dynamique et la valorisation du volontariat se mobilisent principalement autour de 3 grands axes :

- Soutien aux projets
- Education et développement solidaire et éducation permanente
- Action politique

C'est surtout dans nos régions que se trouve le lieu d'ancrage et d'appartenance privilégié du volontaire et qui s'inscrit en appui ou dans le prolongement de l'action des permanents régionaux ou du volontariat plus ponctuel intervenant à l'occasion des campagnes.

9/ Annexes : documents de référence

ORIENTATIONS GENERALES 2015-2019

CADRE STRATEGIQUE 2015-2019

DISPOSITIF DE FONCTIONNEMENT INTERNE

ORGANIGRAMME

TABLEAU DES FONCTIONS

DESCRIPTION DES FONCTIONS

REFERENTIEL DES COMPETENCE

ENTRETIEN DE FONCTIONNEMENT

ENTRETIEN DE SORTIE

PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES

CAHIER DE CHARGES FORMATION

PLAN DE FORMATION

CHARTRE ECOLABEL

POLITIQUE DE DEVELOPPEMENT DURABLE 2015