

Oxfam Solidarité

A value-driven organisation

Stefaan Declercq Executive director

13 juin 2014



OXFAM

Solidariteit | Solidarité

DONNEZ LE MEILLEUR DE VOUS-MÊME !

C'est le slogan qui domine la campagne qui entoure les 50ans d'Oxfam Solidarité en Belgique.

50 ans de travail qui reposent sur un sentiment fort : l'indignation !
Oxfam n'est pas seulement un « acteur » opérationnel du développement.

Oxfam Solidarité est une organisation qui défend des valeurs fortes et qui est très attentive aux principes qui guident son action.

Ces principes, exprimés à l'extérieur, guident évidemment notre fonctionnement interne et particulièrement notre politique RH.



OXFAM

Solidariteit | Solidarité

OBJET DE LA PRÉSENTATION

Pour alimenter la discussion, je vais d'abord vous présenter

- Qui nous sommes
- Quelles sont nos valeurs
- Comment ces valeurs se traduisent concrètement dans notre politique RH
- Comment nous les avons formalisées pour les faire vivre encore plus



OXFAM

Solidariteit | Solidarité

Oxfam Solidarité



OXFAM

Solidariteit | Solidarité

QUI SOMMES-NOUS ?

Une personne sur trois dans le monde vit dans la pauvreté. Oxfam est déterminée à changer cette situation en mobilisant le pouvoir citoyen contre la pauvreté.

À travers le monde, Oxfam s'emploie à trouver des solutions concrètes et innovantes pour que chacune et chacun puisse sortir de la pauvreté et se réaliser pleinement.

En Belgique, Oxfam-Solidarité s'investit dans des projets de coopération au développement et d'aide d'urgence et des campagnes, plaidoyer.

Dans toutes ses actions, Oxfam travaille avec des organisations partenaires et auprès de femmes et d'hommes vulnérables pour mettre fin aux injustices qui engendrent la pauvreté.



OXFAM

Solidariteit | Solidarité

QUI SOMMES-NOUS ?

Pour atteindre ces objectifs, Oxfam Solidarité est organisée en 4 grands départements

- Programme Sud : qui gère des projets de développement et des programmes d'aide humanitaire
- Programme Nord : qui mène des actions de communication, éducation, campagne/plaidoyer et de collecte de fonds
- Seconde main : qui mène des actions de récupération pour financer les projets et assure la visibilité “physique” d'Oxfam à travers la Belgique
- Gestion : qui gère les activités de support (RH, logistique, finances, IT...)



OXFAM

Solidariteit | Solidarité

QUI SOMMES-NOUS ?

Il y a donc une grande variété, beaucoup d'activités sensibles

- Piloter des projets de développement
- Collecter des fonds
- Communiquer
- Sensibiliser (collectif – lobbying)
- Récupérer/vendre

Sans oublier le support

- Gérer des fonds
- Gérer des gens
- Gérer des installations



OXFAM

Solidariteit | Solidarité

QUI SOMMES-NOUS ?

Il y a aussi une grande variété de profils au sein du personnel

- Entre des profils peu qualifiés et des profils d'expert
- Entre des profils opérationnels et des profils "politiques"
- Entre des profils en prise directe avec les activités de développement et d'autres fort éloignés
- Etc.

Rassembler une telle variété d'activité et d'acteurs autour de valeurs fortes et communes est donc à la fois une nécessité et un défi



OXFAM

Solidariteit | Solidarité

Nos Valeurs



OXFAM

Solidariteit | Solidarité

NOS VALEURS

POSITIF

Oxfam croit en un futur meilleur, sans pauvreté ni inégalité.

ENTREPRENANT

Oxfam est profondément ancré dans la réalité; le futur commence aujourd'hui.

PROFESSIONNEL

Oxfam est une autorité dans son domaine; nous agissons et parlons à partir de notre expertise.

RESPONSABLE

Oxfam fait son travail de manière responsable; nous sommes honnêtes par rapport à nos activités et notre impact.

ORIENTE SUR L'HUMAIN

Oxfam croit en la force des gens; tout ce que nous faisons, nous le faisons ensemble.



OXFAM

Solidariteit | Solidarité

... Concrètement

- Ces valeurs guident également le fonctionnement interne d'Oxfam Solidarité et en particulier sa politique RH
- A titre d'exemple, voici comment ces valeurs se traduisent concrètement en matière
 - De recrutement
 - De mobilité interne
 - De politique salariale
 - De gestion des bénévoles



OXFAM

Solidariteit | Solidarité

Recrutement

- Nous luttons activement contre la discrimination à l'embauche
 - Le personnel d'Oxfam présente une grande diversité culturelle
 - Ex : Nationalité, origine, ...
 - L'adaptation des postes de travail permet l'accès à des travailleurs handicapés
 - Ex : accueil / secrétariat
- Nous favorisons l'accès à l'emploi
 - Oxfam collabore avec des services de mise à l'emploi, des CPAS, des organismes de réinsertion...
 - Nous avons donc une multitude de statuts
- Nous nous centrons plus sur les compétences que les acquis scolaires
- Nous adaptons la sélection en fonction des disponibilités des candidats
 - Ex: expatriés, interviews Skipe...
- Nous parlons de nos valeurs avec les candidats

Chacun à droit à un emploi convenable et en rapport avec ses compétences



OXFAM

Solidariteit | Solidarité

Mobilité interne

- Tous les emplois sont accessibles en interne, les ouvertures de poste sont communiquées
- Les changements d'orientation sont bienvenus
- Nous sommes ouverts aux aménagements, même pour des postes à responsabilité
 - Interruptions de carrière
 - Temps partiel
 - Travail à domicile
 - Etc...

Chacun à le droit de se développer dans l'organisation



OXFAM

Solidariteit | Solidarité

Politique salariale

- Nous luttons contre les inégalités. Nous avons donc choisi de
 - Limiter fortement les écarts salariaux (1 à 3)
 - Garantir un traitement équitable des fonctions peu qualifiées en s'assurant que la pénibilité soit rétribuée au même titre que l'expertise
 - De tenir compte non seulement du travail réalisé, mais aussi des besoins (ex: complément pour famille mono-parentale)
 - De fonder principalement la rémunération sur la fonction exercée (classification) la loyauté (ancienneté) et l'investissement personnel (évaluation)
 - De privilégier les aspects collectifs par rapport aux mérites individuels (3% de marge, ambition de faire progresser la large majorité du personnel au niveau supérieur)
 - D'assurer la transparence
 - De discuter l'ensemble de ces aspects en concertation (management, personnel, organisations syndicales)

Chacun est rétribué par ce qu'il "apporte" plus que par ce qu'il "rapporte"



OXFAM

Solidariteit | Solidarité

Gestion des bénévoles

- Le travail avec les bénévoles est considéré :
 - PAS comme une exploitation de main d'oeuvre gratuite
 - BIEN comme un moyen de mobiliser les citoyens
- La gestion des bénévoles intègre des activités de
 - Formation
 - Sensibilisation
- Ils sont intégrés à la vie de l'organisation, doivent aussi signer la “convention de bénévolat” qui parle de nos valeurs.
- Ils peuvent assumer des fonctions importantes (ex: responsable de magasin)



OXFAM

Solidariteit | Solidarité

Concrétiser et formaliser les valeurs



OXFAM

Solidariteit | Solidarité

Pourquoi formaliser les valeurs ?

- Dans le quotidien, le respect des valeurs est souvent intuitif.
- Il est difficile d'en parler avec les collaborateurs
- Nous voulons que les valeurs soient vécues concrètement et pas que cela reste de la “propagande”

Il était donc nécessaire de pouvoir

- Définir clairement les valeurs que nous défendons
- Exprimer ce que cela signifie concrètement
- Intégrer cet élément dans les processus RH, en particulier les entretiens de suivi



OXFAM

Solidariteit | Solidarité

Première étape : définir les valeurs

- Option de départ :
 - Le management à une responsabilité de donner l'orientation générale
 - Oxfam Solidarité fait partie d'un mouvement large et international et doit donc garantir la cohérence
 - Il faut affirmer qui nous sommes, pas imaginer d'être quelqu'un d'autre
- Processus
 - Workshop avec le comité de direction
 - Discussion avec le management team
 - Apport du service communication
 - Intégration dans les entretiens de suivi



OXFAM

Solidariteit | Solidarité

Workshop ComDir

- Travail préparatoire
 - Rassembler l'ensemble de l'existant (Notes stratégiques, missions, documents OI, ...)

L'ADN de OXFAM



Un autre monde. Justement !

Vision et mission

Nous luttons contre l'injustice qui est la source de la pauvreté. Indignés par les injustices de notre société, nous envisageons notre monde radicalement autrement.

Pour nous, le développement est un ensemble de droits qui doivent être acquis par chaque citoyen de la planète. Il est la condition indispensable à la paix.

Nous défendons la priorité des intérêts publics sur les intérêts privés.

Nos partenariats sont déterminés par des objectifs communs dans une optique progressiste.

Nous offrons des alternatives d'action.

Nous contribuons à la construction d'un mouvement mondial en faveur d'une mondialisation et d'un développement solidaire et durable.

Nous tirons notre légitimité : de nos objectifs de travail, de notre expérience, de nos relations solides avec nos partenaires, du soutien significatif et constant du public, de la transparence par rapports à nos objectifs, de notre fonctionnement interne, de nos méthodes d'actions ... et de nos résultats -

Les 5 droits défendus par Oxfam

- Pour Oxfam-Solidarité, la question du développement est avant tout une question de droits. Chacun sur terre doit pouvoir jouir pleinement de ses droits. Avec nos partenaires, nous travaillons principalement à la réalisation de cinq droits fondamentaux.
- Le droit à des moyens de subsistance durables
- Le droit à l'identité et à la diversité
- Le droit à des services sociaux de base
- Le droit à la vie et à la sécurité
- Le droit d'être entendu

Le fil rouge de nos actions

1. Le double impact
2. Renforcement des organisations
3. Le développement durable
4. Le genre solidaire

OXFAM - Workshop Valeurs

Page 21





OXFAM
Solidarité | Solidarité

1

Workshop ComDir

- Identification et priorités : approche Méta-plan
 - Travail individuel :

Quelles sont les caractéristiques
en termes de comportement/de mode de fonctionnement
que nous souhaitons encourager (carton vert)  ou
ne pas voir (carton rouge) 
pour soutenir notre vision, notre mission, notre fil rouge ?

- Mise en commun : constitution de “clusters”
- Choix de priorités
- Choix d’un “titre” générique pour chaque cluster

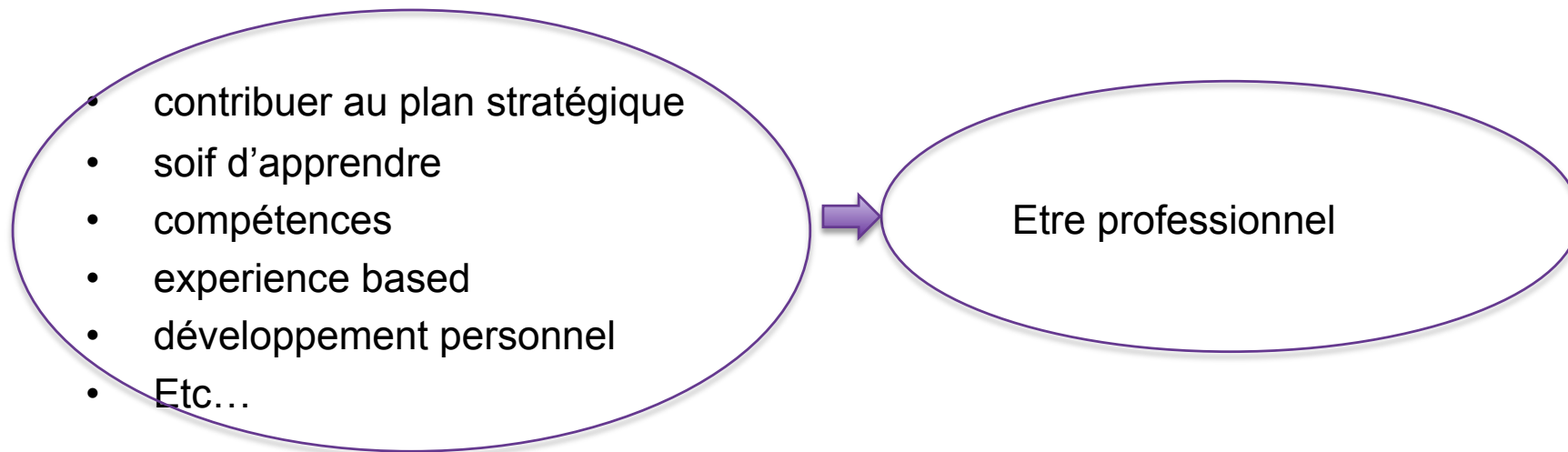


OXFAM

Solidariteit | Solidarité

Workshop ComDir

- Exemples de “clusters”



Etre professionnel

Le professionnalisme chez Oxfam signifie que les collaborateurs peuvent contribuer au plan stratégique d'Oxfam, avec la soif d'apprendre, avec les compétences nécessaires basées sur l'expérience, et avec une place suffisante pour le développement personnel.



OXFAM

Solidariteit | Solidarité

Communication

- Présentation et discussion en management team
- Échange sur les éléments concrets, la formulation
- Le “wording” : “entreprenariat ?????”

- Reformulation par le service de communication interne et harmonisation avec le communication externe

PROFESSIONNEL

Oxfam est une autorité dans son domaine; nous agissons et parlons à partir de notre expertise.

En tant que collaborateur d'Oxfam, tu prends ton travail au sérieux. Tu es professionnel et avide d'apprendre et d'améliorer. Tu bases tes jugements sur des faits et sur ta connaissance, et tu es capable de faire des choix en fonction des objectifs fixés.



OXFAM

Solidariteit | Solidarité

Intégration dans les entretiens de suivi



OXFAM

Solidariteit | Solidarité

Les 4 composantes de l'entretien de suivi

- Ce que je fais => exercice de ma fonction
- Comment je le fais => compétences
- Avec quel résultat => objectifs
- Dans quel esprit => valeurs



SUPPORT A L'ENTRETIEN D'EVALUATION 2014

| | | |
|--------------|---------------------------------------|-------------|
| Nom : | Prénom : | Matricule : |
| Fonction : | En poste dans la fonction depuis le : | |
| Service : | Période allant de à | |
| Evaluateur : | Date de l'entretien : | |

I. EVALUATION 2013

| Domaines | Critères | 1 (-) | 2 | 3 | 4 | 5 (+) |
|--------------------------------|------------------------|-------|---|---|---|-------|
| Exercice de la fonction | Réalisation du travail | | | | | |
| | Qualité du travail | | | | | |
| | Auto-organisation | | | | | |
| Compétences | 1 | | | | | |
| | 2 | | | | | |
| | 3 | | | | | |
| | 4 | | | | | |
| | 5 | | | | | |
| | 6 | | | | | |
| Objectifs | 1 | | | | | |
| | 2 | | | | | |
| | 3 | | | | | |
| | 4 | | | | | |

= ne correspond pas aux attentes 2 = correspond partiellement aux attentes 3 = correspond aux attentes 4 = dépasse les attentes 5 = dépa

| | | 1 | 2 | 3 |
|----------------|-----------------------|---|---|---|
| Valeurs | Positif | | | |
| | Entreprenant | | | |
| | Professionnel | | | |
| | Responsable | | | |
| | Orienté vers l'humain | | | |

1 = A développer 2 = Satisfaisant 3 = Est un exemple

Réalisations majeures de la période

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| - | | | | | |
| - | | | | | |
| - | | | | | |
| - | | | | | |

Que suggérez-vous pour améliorer la situation actuelle dans la fonction ?

Ce que je fais

Comment

Avec quel résultat

Dans quel esprit



Support : la définition concrète

- **POSITIF**
- *Oxfam croit en un futur meilleur, sans pauvreté ni inégalité.*
- *En tant que collaborateur d'Oxfam, tu fais preuve d'une attitude positive. Tu oses rêver et tu crois en la faisabilité du monde. Tu es impliqué, enthousiaste et passionné par ce que tu fais, ce qui se traduit dans ton travail quotidien par une approche optimiste et constructive.*



OXFAM

Solidariteit | Solidarité

Support : la définition concrète

- **ENTREPRENANT**

- *Oxfam est profondément ancré dans la réalité; le futur commence aujourd'hui.*
- *En tant que collaborateur d'Oxfam, tu traduis chaque jour ta vision positive du futur en solutions concrètes et innovantes. Tu es entreprenant, pragmatique et dynamique. Tu es capable de travailler de manière autonome au sein d'un ensemble et d'atteindre des résultats au profit de l'ensemble.*



OXFAM

Solidariteit | Solidarité

Support : la définition concrète

- **PROFESSIONNEL**
- *Oxfam est une autorité dans son domaine; nous agissons et parlons à partir de notre expertise.*
- *En tant que collaborateur d'Oxfam, tu prends ton travail au sérieux. Tu es professionnel et avide d'apprendre et d'améliorer. Tu bases tes jugements sur des faits et sur ta connaissance, et tu es capable de faire des choix en fonction des objectifs fixés.*



OXFAM

Solidariteit | Solidarité

Support : la définition concrète

- **RESPONSABLE**

- *Oxfam fait son travail de manière responsable; nous sommes honnêtes par rapport à nos activités et notre impact.*
- *En tant que collaborateur d'Oxfam, tu rends compte de tes actes. Tu gères les moyens de l'organisation de manière intègre et efficace, et tu communique de manière transparente et proactive sur tes activités. Tu fais ton travail de manière responsable, et tu es ouvert à des critiques et prêt à en discuter ouvertement.*



OXFAM

Solidariteit | Solidarité

Support : la définition concrète

- **ORIENTE SUR L'HUMAIN**
- *Oxfam croit en la force des gens; tout ce que nous faisons, nous le faisons ensemble.*
- *En tant que collaborateur d'Oxfam, tu cherches toujours à établir des liens dans ton travail. Tu traites tes collègues et les partenaires externes avec courtoisie et tact; tu respectes la diversité et l'identité de chacun. Tu cherches activement la collaboration, tu appuies les autres et vises des résultats communs.*



OXFAM

Solidariteit | Solidarité



Place au débat...



OXFAM

Solidariteit | Solidarité