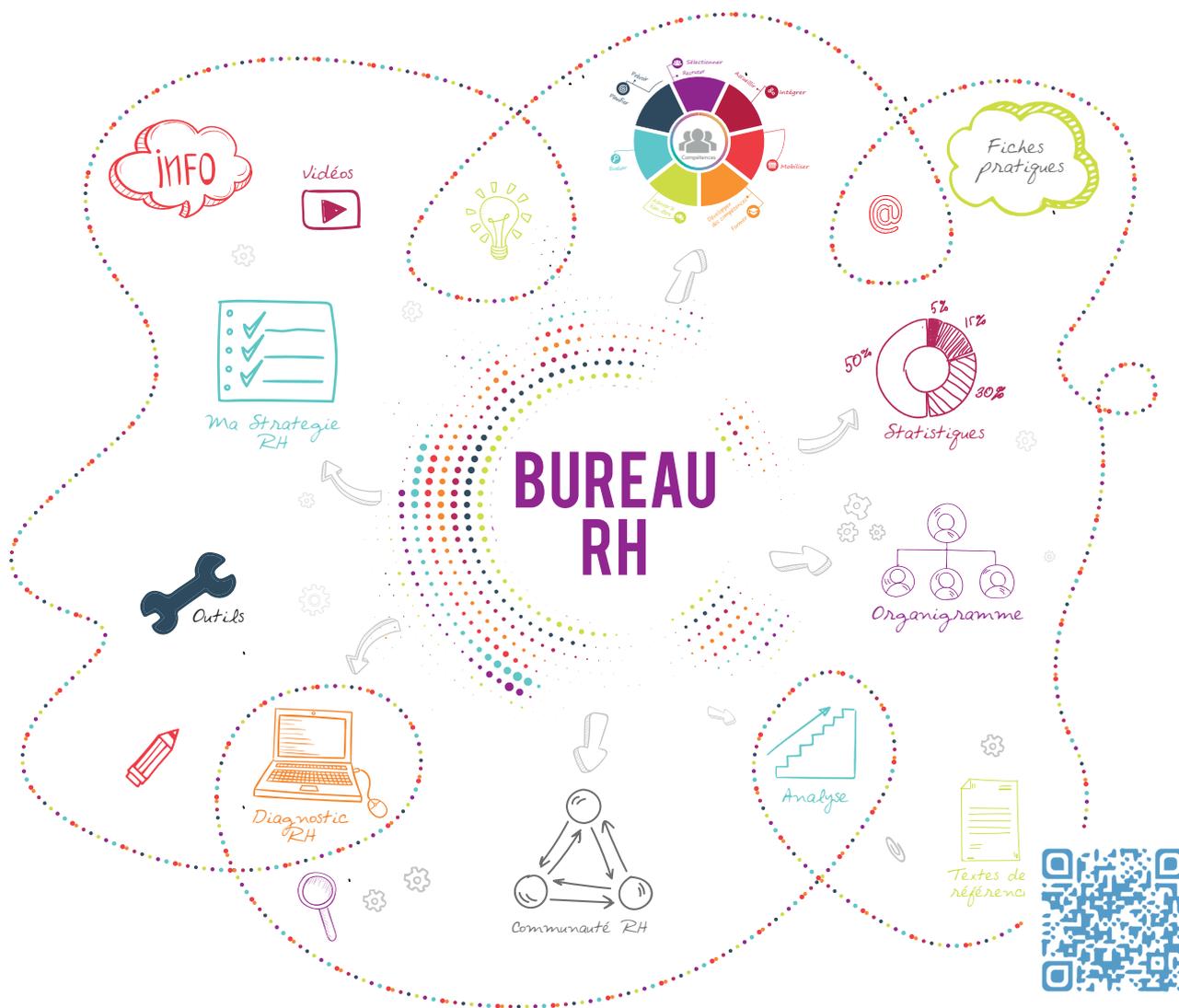


CRF COMPAS

INFO MAGAZINE



LE BUREAU RH : VOTRE PORTAIL POUR UNE COHÉRENCE RH !

ENTRETIEN

Rencontre avec Aurélie Tibbaut et Marie Goransson

BRÈVE

Les valeurs principales au travail

FICHE PRATIQUE

Deux méthodes et cinq règles pour des réunions efficaces

CRF COMPAS

INFORMATION

www.crf.wallonie.be/compasinfo



*Inspirer la
cohérence dans
les ressources
humaines*

Une plateforme

La plateforme dédiée aux
problématiques et
pratiques RH.

Un Webzine

Votre webzine
d'informations en matière
de ressources humaines.

Une Newsletter

L'actualité mensuelle du
CRF et de ses partenaires.

Suivez-nous également sur les réseaux sociaux !



CRF
COMPAS
INFORMATION



DOSSIER
VOTRE PORTAIL POUR UNE
COHÉRENCE RH (PAGE 12)



IN SITU
FICHE PRATIQUE : 2 MÉTHODES ET 5 RÈGLES
POUR DES RÉUNIONS EFFICACES (PAGE 32)



IN SITU
DESCRIPTION DE FONCTION : LE MÉTIER DE
CONSEILLER EN PRÉVENTION/PLANU (PAGE 34)

SOMMAIRE

10 ENTRETIEN

*Le point de vue de
notre expert*

Rencontre avec Aurélie
TIBBAUT et Marie GORANSSON
sur les nouveaux dispositifs
de management des pouvoirs
locaux

12 DOSSIER

Une thématique approfondie

- 14 Un constat et un point d'entrée
unique
- 16 Un diagnostic
- 18 Une porte d'entrée par la Maison RH

28 IN SITU

*Des outils et des
témoignages de terrain*

- 28 REPORTAGE
Deux méthodes et cinq règles pour
des réunions efficaces
- 32 FICHE PRATIQUE
Deux méthodes et cinq règles pour
des réunions efficaces
- 34 DESCRIPTION DE
FONCTION
Le métier de conseiller en
prévention/PLANU

36 À LA LOUPE

*Les petits "plus"
épinglés pour vous*

- 36 LUS POUR VOUS
36 La vérité sur ce qui nous motive
- 37 Quand les séries TV nous
enseignent le management

38 LES ACTIONS DU CRF

NUMÉRO 8

**UNE VERSION ÉLECTRONIQUE DE CE
MAGAZINE EST DISPONIBLE SUR LE SITE
INTERNET DU CRF WWW.CRF.WALLONIE.BE**



**PUBLICATION TRIANNUELLE GRATUITE, NE
PEUT ÊTRE VENDUE, TOUTE REPRODUCTION
TOTALE OU PARTIELLE NÉCESSITE UNE
AUTORISATION PRÉALABLE DU
DIRECTEUR DE LA PUBLICATION.**

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Pierre PETIT, Directeur-Conseiller à la Formation au Conseil régional de la Formation.

COMITÉ DE RÉDACTION

Michel AMIEL, Angelo ANTOLE, Alain BRAUN, Caroline CAILTEUX, Michel DEVIÈRE, Pierre-Yves MAYSTADT, Gersende VAN ERP.

RÉDACTION ET COORDINATION

Caroline DEBLANDER, Lucie SAUVEUR, Julie WIDART.

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Audrey COQUELET, Attachée au Conseil régional de la Formation ; Marie GORANSSON, professeur en management public au Centre d'étude des politiques et de l'administration publique - CEPAP de l'Université libre de Bruxelles ; Isabelle MEDERY, Chargée de projet au Conseil régional de la Formation ; Aurélie TIBBAUT, doctorante au Centre d'étude des politiques et de l'administration publique - CEPAP de l'Université libre de Bruxelles ; Laurette WIJNANDTS, Coordinatrice de l'instance Bassin EFE de Huy-Waremme et professeur expert à l'IPEPS de Huy-Waremme.

GRAPHISME

Julie WIDART.

CRÉDITS PHOTOS

CRF, Freepik, Istock.

ÉDITEUR RESPONSABLE

CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION

Allée du Stade 1 - 5100 Jambes

Tél. 081 32 71 06 - Fax. 081 32 71 92

www.crf.wallonie.be

ÉDITORIAL



Fort de la connaissance des besoins du terrain en matière de ressources humaines, le Conseil régional de la Formation lance en cette année 2018 le Bureau RH : un portail gratuit à destination des pouvoirs locaux et provinciaux dédié à l'ensemble des ressources humaines.

Vous connaissiez la Maison RH ? La voici transposée dans un portail qui traduit la volonté d'impulser une cohérence en ressources humaines dans la fonction publique wallonne et d'avancer au rythme et par les thématiques qui sont propres à chacun.

Le Bureau RH est une porte d'entrée unique pour l'ensemble des processus de ressources humaines, paramétrable et modulable à souhait.

Il permet une entrée par les outils et applications (comme Scillus, Focus Carrière ou Focus Formation) mais également par les thématiques à travers la Maison RH (Prévoir- planifier ; Sélectionner-recruter ; Accueillir-Intégrer ; Mobiliser ; Assurer le bien-être ; Former - Développer les compétences; Évaluer).

Il donne accès aux outils, publications et initiatives de l'ensemble des partenaires du CRF oeuvrant tant dans le monde de l'enseignement et de la formation que des pouvoirs régionaux, provinciaux et locaux.

Sont également présents sur ce Bureau RH :

- Des fiches pratiques et des modèles de documents,
- Une philosophie de partage au travers de la rubrique « En direct de... »,
- Un outil de pilotage de sa stratégie RH,
- Des vidéos,
- Un outil pour réaliser des organigrammes,
- Des statistiques et des outils d'analyse,
- Des textes de référence,
- Des outils de diagnostic en RH,
- Une communauté de praticiens de terrain en RH.

Découvrez en avant-première les fonctionnalités de ce Bureau RH en consultant notre dossier et venez nous rejoindre le 7 juin prochain à La Marlagne (Wépion) pour une découverte complète et interactive de ce portail.

PIERRE PETIT

DIRECTEUR DU CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION

" Le Bureau RH traduit la volonté d'impulser une cohérence en ressources humaines dans la fonction publique wallonne et d'avancer au rythme et par les thématiques qui sont propres à chacun ".

BRÈVE

COMMENT ORGANISER SON BUREAU POUR ÊTRE PLUS PRODUCTIF ?

Agir sur son environnement de travail pour être plus productif, voilà une thématique qui ne cesse de faire couler de l'encre dans les milieux académiques et de recherche. S'il n'existe pas des déterminants uniques de la productivité, certains facteurs peuvent concourir à améliorer son espace de travail et à le rendre plus agréable. Voici quelques éléments simples qui peuvent venir égayer le quotidien.

LES PLANTES

Les plantes vertes dans l'environnement de travail améliorent la productivité. En tant que manager, cela peut également être un indice de motivation de ses employés. Ainsi, une plante entretenue traduit une volonté d'améliorer son environnement de travail et de s'y investir davantage. À l'inverse, des plantes mortes, desséchées ou non entretenues sont un indice de démotivation et donnent le cafard.

LA COULEUR

L'importance de la couleur dans l'environnement n'est plus à démontrer alors, pourquoi cela serait-il différent pour le lieu de travail? Blanc, noir, jaune, bleu ou rouge, les goûts et les couleurs révèlent les préférences de chacun. Il est toutefois à noter qu'une étude a démontré que le vert pourrait bien rendre plus créatif.

LA MUSIQUE

Selon les cas, écouter de la musique peut susciter l'envie de travailler, détendre et améliorer l'humeur mais tout est une question de gestion. Si des études ont montré que de plus en plus de Français travaillent avec de la musique dans les oreilles, cette dernière peut parfois diminuer la productivité. De la musique pour les tâches simples est 100% conseillé. Pour les missions plus complexes, la musique est toutefois à proscrire.

LA LUMIÈRE

La luminothérapie est devenue à la mode et une ressource « bien-être » ; et pour cause, la lumière fait du bien à l'organisme, elle permet d'améliorer le sommeil et cela a donc des répercussions positives sur le travail. Il est donc fortement conseillé de laisser entrer la lumière.

UN BUREAU PERSONNALISÉ

Disposer des photos de ses proches permet de diminuer le stress et les pensées négatives. De même que des petits objets décoratifs ou des accessoires de bureau amusants peuvent renforcer le sentiment de sécurité sur le lieu de travail pour certains.

En plus de ces idées pour améliorer l'environnement de travail, il faut aussi être vigilant à sa propre posture quand on est assis à son bureau. Ainsi, l'écran de l'ordinateur doit être en face des yeux, il faut se tenir bien droit et les pieds bien à plat sur le sol.

Besoin de plus d'information ?

<http://www.deco.fr/>

<https://www.qapa.fr/news/comment-organiser-son-bureau-pour-etre-le-plus-productif-poSsible>

BRÈVE



Certains facteurs peuvent concourir à améliorer son espace de travail et à le rendre plus agréable : mettre des plantes, veiller à l'apport de lumière ou encore diffuser un fond musical... autant d'exemples qui permettent d'augmenter la productivité !

FOCUS

LES VALEURS PRINCIPALES AU TRAVAIL

Qu'est-ce qui motive vos agents à venir travailler dans votre organisation chaque jour ? La réponse qui nous est couramment donnée est que l'argent et la rémunération sont le facteur n°1 qui détermine la motivation au travail. Dans le secteur public, nous voilà donc bien démunis pour développer la motivation. Et pourtant, détrompez-vous, si l'argent entre en ligne de compte, d'autres valeurs influent sur la motivation.

QUELLES SONT LES VALEURS AU TRAVAIL ET LES LEVIERS DE MOTIVATION ?

Pour répondre à cette question, il peut être utile de réaliser une enquête en interne pour se rendre compte des facteurs sur lesquels vous pouvez agir. Si la réalisation d'une telle étude n'est pas envisageable pour vous, vous pouvez également vous référer à une étude réalisée au Québec questionnant les valeurs au travail (1).

De cette enquête réalisée au Québec, ce sont 12 valeurs principales qui sont ressorties : le climat de travail, l'argent, le plaisir, la reconnaissance, le dépassement, l'authenticité, l'éthique, la soif d'apprendre, la santé et le bien-être, l'ouverture, le prestige et l'implication sociale.

LE CLIMAT DE TRAVAIL

Le climat de travail ressort comme LA valeur numéro un. Hommes, femmes, jeunes, vieux, diplômés du secondaire ou de l'université. Pour la majorité des travailleurs, cette valeur occupe le sommet de la hiérarchie.

Mais qu'est-ce exactement que ce "climat de travail" ? Selon les recherches en management, il s'agit de l'atmosphère prédominante du lieu de travail, telle qu'elle est ressentie par les employés. C'est ce que l'on ressent lorsque l'on travaille dans cet endroit (2). C'est en quelque sorte « le temps qu'il fait sur le lieu de travail » (2).

S'il existe des éléments du climat de travail sur lesquels il est impossible d'agir (histoire de l'organisation, culture, stratégie de gestion & environnement externe), le manager peut agir sur une série d'éléments pour favoriser ce climat de travail, notamment en proposant des pratiques de leadership qui fournissent clarté et soutien.

En termes de pratiques de leadership, il est utile de :

- Fournir une vision et des valeurs organisationnelles ;
- Connaître les aspirations, les compétences et les intérêts du personnel ;
- Concentrer l'attention du personnel sur les défis essentiels ;
- Aligner le travail sur les compétences et les intérêts ;
- Motiver le travail en équipe ;
- Reconnaître les réussites et donner confiance au personnel.

En termes de pratiques de gestion, il est utile d' (de) :

- Inclure à la prise de décision quand c'est approprié ;
- Revoir les descriptions de poste ;
- Améliorer la planification, les procédures et la priorisation des tâches ;
- Superviser et donner du feedback.

L'ARGENT

Au deuxième rang du classement vient l'argent, motivation extrinsèque par excellence (3).

Si la rémunération importe grandement lorsqu'il s'agit de choisir un emploi, la récompense financière n'est pas le Saint Graal dans tous les secteurs. En effet, Daniel Pink a montré que le modèle de management édictant la récompense financière au sommet de la motivation ne fonctionne que dans de rares cas : des cas où la tâche à accomplir est simple et où le cerveau créatif est peu sollicité (4). Quand la créativité est en jeu, l'incitation financière produirait même des effets nocifs sur l'efficacité (5).

LE PLAISIR

En troisième position, on voit apparaître le plaisir et la satisfaction du travail bien fait. Les études sur la motivation démontrent en effet que l'être humain est d'abord motivé à accomplir une tâche ou à pratiquer un sport s'il éprouve du plaisir et de l'intérêt à le faire, ou bien s'il en a la vocation. C'est la même chose qui poussera une personne à faire son travail. Fait à noter, les femmes semblent y tenir davantage que les hommes (6).

LA RECONNAISSANCE

En quatrième position, on trouve la reconnaissance de l'employeur. Ici, il importe de nuancer puisque l'importance accordée à cette valeur décroît en fonction des revenus. Autrement dit, plus on gagne d'argent, moins on a besoin de "tapes d'encouragement dans le dos".

(1) <https://www.jobboom.com/carriere/le-travail-en-12-valeurs/>

(2) Créer un climat de travail qui motive le personnel et améliore la performance, Le Management, Des conseils pratiques pour améliorer les services de santé, volume 11, numéro 3, http://www.wahooas.org/mshdvd1/MQST/pdf_managers_french/creer_un_climat.pdf

(3) Pour plus de détails sur les motivations intrinsèques et extrinsèques, consultez notre webzine « Absentéisme et motivation » (https://view.publitas.com/p222-4014/crf-compas-info-4_version-4/page/1).

(4) Livre de Daniel Pink intitulé "La vérité sur ce qui nous motive".

(5) L'argent est-il le moteur essentiel de la motivation ?, <http://je-suis-manager.com/largent-est-il-le-moteur-essentiel-de-la-motivation/>

(6) <http://cursus.edu/evenement/18987/argent-meilleure-motivation-entreprise/#.WgBtCHbFaUk>

AURÉLIE TIBBAUT & MARIE GORANSSON

LES NOUVEAUX DISPOSITIFS DE MANAGEMENT

Aurélie TIBBAUT & Marie GORANSSON, respectivement doctorante et professeur à l'ULB, reviennent sur la mise en œuvre des nouveaux dispositifs de management des pouvoirs locaux. Au travers d'une recherche, elles se sont intéressées aux dispositifs introduits par la réforme des grades légaux en Wallonie (2013) ainsi qu'à ceux développés parallèlement à cette réforme, à savoir le contrat d'objectifs, la lettre de mission, le programme stratégique transversal (PST), l'évaluation des grades légaux et le comité de direction.

CRF : Vous avez mené plusieurs recherches sur les nouveaux dispositifs de management des pouvoirs locaux récemment. Pouvez-vous nous dire en quelques mots sur quoi portent exactement vos recherches (questions et hypothèses de recherche) et sur la manière dont celles-ci sont menées (méthodologie) ?

Aurélie TIBBAUT & Marie GORANSSON : La gouvernance locale prend une place de plus en plus importante dans l'agenda politique. D'abord, parce que le contexte dans lequel les pouvoirs locaux évoluent est en pleine

mutation (environnement socio-économique, attentes des citoyens, crise des finances publiques, etc.), mais aussi parce que les idées du new public management ont fini par percoler, depuis le niveau fédéral, jusqu'aux pouvoirs locaux. Pour faire face à de nouveaux enjeux et aux nouvelles exigences de la gestion locale, les régions ont dès lors mis en place une série de réformes de la gouvernance locale. Celles-ci introduisent de nouveaux outils et de nouveaux modèles organisationnels qui font l'objet de nos recherches.



Aurélie TIBBAUT (Centre d'étude des politiques et de l'administration publique – CEPAP, Université libre de Bruxelles) est doctorante.

Marie GORANSSON (Centre d'étude des politiques et de l'administration publique – CEPAP, Université libre de Bruxelles) est professeur en management public.



Nous nous sommes notamment intéressées aux dispositifs introduits par la réforme des grades légaux en Wallonie (2013) ainsi qu'à ceux développés parallèlement à cette réforme. Ainsi, le contrat d'objectifs et la lettre de mission, le programme stratégique transversal (PST), l'évaluation des grades légaux ou encore le comité de direction font partie, parmi d'autres, des dispositifs qui ont fait l'objet de notre attention. Plus particulièrement, nous avons étudié les pratiques qui découlent de ces réformes au regard des ambitions portées par celles-ci. Notre méthodologie est exclusivement qualitative et se base principalement sur des entretiens réalisés avec les acteurs-clés en charge de l'élaboration des réformes mais aussi ceux impliqués dans leur mise en œuvre. Ces entretiens viennent compléter un examen documentaire approfondi de la législation et de la documentation officielle qui entoure celle-ci.

CRF : Dans votre recherche, vous réalisez un bilan de la mise en œuvre de la réforme des grades légaux. Que peut-on dire de manière générale de ce bilan ?

Aurélié TIBBAUT & Marie GORANSSON : Les différents dispositifs connaissent des bilans variés. Ainsi, en 2017, peu de lettres de mission avaient été rédigées (une vingtaine à peine) et les répondants questionnaient la réelle pertinence de cet outil. Cela entraîne, de manière inévitable, un faible nombre de contrats d'objectifs ainsi qu'une faible pratique de l'évaluation des grades légaux. À l'inverse, des dispositifs comme le comité de direction et le PST (qui n'est pour l'heure pas intégré dans la réglementation, les communes étant simplement encouragées à adopter une démarche stratégique) ont trouvé leur place dans les administrations locales. Leur mise en œuvre est toutefois également marquée par une certaine hétérogénéité dans les pouvoirs locaux. Cela se remarque par exemple au niveau du rôle et des missions confiées au comité de direction, au niveau de l'initiative et du processus d'élaboration du PST, ou encore au niveau de l'usage qui est fait de ce PST.

CRF : Quelle est la principale réussite de cette réforme (et comment mesurez-vous cette réussite) ? Pour quelles raisons ?

Aurélié TIBBAUT & Marie GORANSSON : Nous pouvons considérer qu'il y a réussite quand certains dispositifs permettent de rencontrer dans la pratique les ambitions de la réforme, à savoir la dynamisation du binôme politico-administratif et le décloisonnement des services dans les administrations locales. C'est à ce titre que nous pouvons parler de « réussite » pour le comité de direction qui permet à l'administration de coordonner ses différents services, mais aussi de mettre en place un réel dialogue et une meilleure collaboration avec le politique.

CRF : À l'inverse, quel est le principal déficit de mise en œuvre de cette réforme (et comment le mesurez-vous) ? Pour quelles raisons ?

Aurélié TIBBAUT & Marie GORANSSON : Les systèmes de management tels qu'ils sont redéfinis par les réformes sont marqués par un certain nombre de tensions. Celles-ci sont en partie créées par un manque de cohérence entre les dispositifs introduits. Citons par exemple l'absence de lien entre le contrat d'objectifs et le PST, l'ambiguïté du rôle stratégique dévolu à l'administration, ou encore l'absence de contrepartie au contrat d'objectifs (alors qu'une volonté de contractualisation doit théoriquement s'accompagner d'un accroissement de l'autonomie de gestion). Ces tensions participent au manque de compréhension qu'ont certains acteurs quant aux finalités de ces dispositifs et à leurs plus-values.

CRF : Vous évoquez les résistances de certains types d'acteurs comme élément explicatif. Pouvez-vous nous en dire quelques mots ?

Aurélié TIBBAUT & Marie GORANSSON : Les résistances des acteurs au regard des nouveaux dispositifs peuvent se situer à plusieurs niveaux et trouver plusieurs origines. Ainsi, la formalisation de promesses (par exemple dans le PST) ou d'engagements (par exemple, en termes de moyens dans la lettre de mission) peut être difficile à envisager dans le chef du politique. N'importe quelle objectivation, que ce soit pour le politique ou l'administration, permet ensuite d'évaluer et, de la sorte, de critiquer. Ces résistances, qui s'observent tant au niveau de l'administration que du collège, expliquent en partie les défauts de mise en œuvre de certains dispositifs. Par exemple, elles peuvent susciter un manque d'implication du politique dans l'élaboration du PST (alors que le rôle qu'il doit y jouer est central), ou encore expliquer les réserves formulées par les Directeurs Généraux par rapport au contrat d'objectifs servant de base à leur évaluation.

CRF : Comment pensez-vous que la réforme va évoluer selon les données collectées sur le terrain ?

Aurélié TIBBAUT & Marie GORANSSON : D'une part, certains outils ont suscité un enthousiasme important et sont donc appelés à se pérenniser dans les pratiques managériales des administrations locales. C'est notamment le cas du PST et du comité de direction. Nous notons d'ailleurs à ce niveau plusieurs cas où les Directeurs Généraux souhaitent encore améliorer les dispositifs et les adapter encore mieux à leurs besoins. D'autre part, certains outils ont plus de difficultés à trouver leur place, notamment au regard d'un manque de cohérence entre eux et d'un manque de clarté de la réglementation et des discours qui l'entourent. C'est le cas de la lettre de mission, du contrat d'objectifs et de l'évaluation. Dans ces cas, il semble qu'une clarification de la portée de ces dispositifs, et de la manière dont ils s'articulent, soit nécessaire à une meilleure intégration de ceux-ci dans les systèmes de management locaux.

DOSSIER

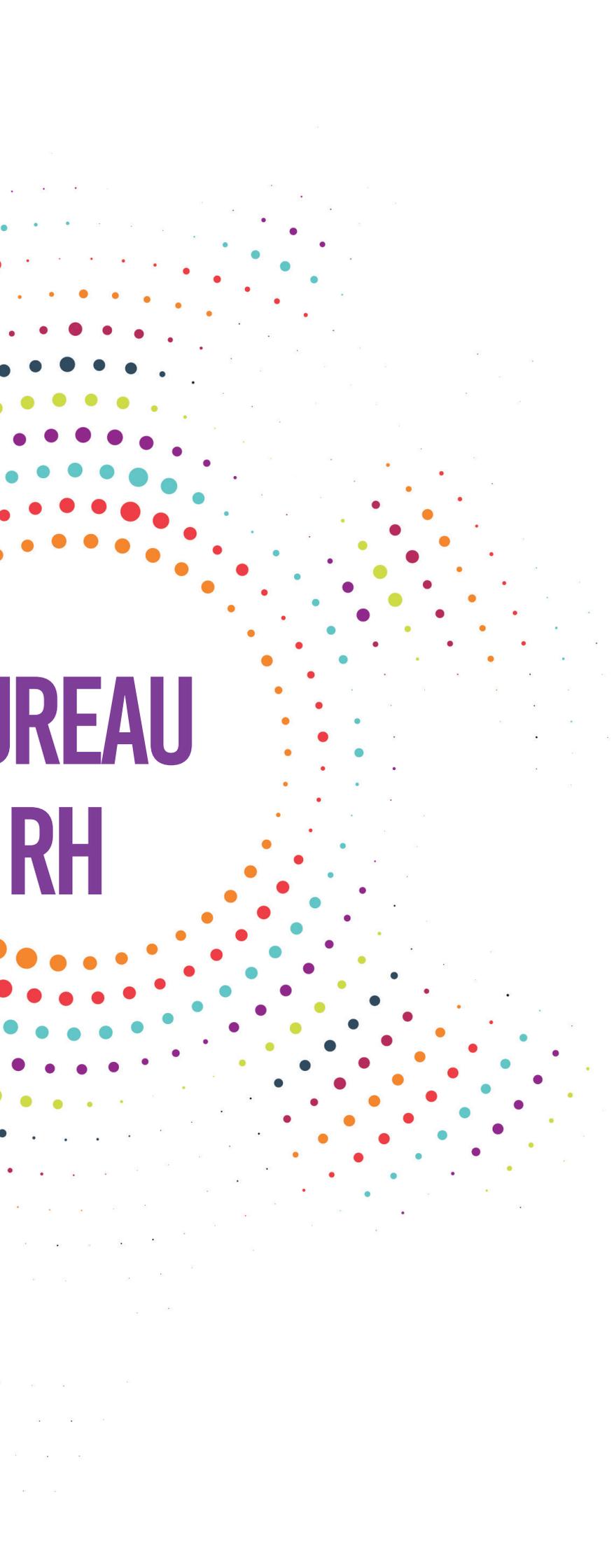
LE BUREAU RH : VOTRE PORTAIL POUR UNE COHÉRENCE RH !



L'objectif de ce dossier est de vous faire découvrir le Bureau RH, une plateforme regroupant tous les outils mis à disposition des pouvoirs locaux et provinciaux.

Paramétrable et modulable à souhait, le Bureau RH constitue une porte d'entrée unique pour l'ensemble de vos processus de ressources humaines, mise à disposition gratuitement des Directeurs généraux et des Directeurs des ressources humaines de la fonction publique locale et provinciale. Il ambitionne de les aider à mener à bien une politique de gestion des ressources humaines cohérente et innovante.

BU



BUREAU RH

À DÉCOUVRIR DANS CE DOSSIER :

PAGE 14

CONSTAT

PAGE 14

UN POINT D'ENTREE UNIQUE

PAGE 16

UN DIAGNOSTIC DE SA POLITIQUE EN
RESSOURCES HUMAINES

PAGE 17

DÉFINIR SES OBJECTIFS
STRATÉGIQUES EN MATIÈRE DE
RESSOURCES HUMAINES

PAGE 18

UNE PORTE D'ENTRÉE PAR LA MAISON RH

PAGE 26

MISE À DISPOSITION DU BUREAU RH

UN CONSTAT



Le projet CO3, programme d'accompagnement des pouvoirs locaux et provinciaux en Ressources Humaines, a permis de recueillir énormément d'informations sur les réalités de terrain dans les pouvoirs locaux et provinciaux wallons ; une occasion que le CRF a saisie pour faire le point sur l'état d'avancement de la gestion des ressources humaines, les besoins, les leviers mais également les points d'achoppement et autres difficultés qui constituent des freins à son déploiement.

Après ce tour de la Wallonie, en compagnie de la DGO5, qui a amené le CRF à découvrir les réalités de plus de 101 entités et à leur proposer un accompagnement à leur rythme autour du concept de la Maison RH, il paraissait incontournable de donner de la cohérence aux dispositifs du CRF dans un portail qui les rassemble. Dénommé « Bureau RH », et conceptualisé au travers de la « Maison RH », il permet aux pouvoirs locaux et provinciaux de mettre en oeuvre leurs objectifs stratégiques en matière de ressources humaines.

UN POINT D'ENTRÉE UNIQUE



Lorsque l'utilisateur se connecte à son «Bureau RH», celui-ci a accès à une multitude de documents et de liens qui lui sont propres. Certains documents ont été créés par le CRF et sont mis à disposition de la communauté mais les entités peuvent aussi ajouter leurs propres documents sur ce portail, de manière à personnaliser leur Bureau RH et y retrouver aisément tout ce qui concerne leur RH.

Pour retrouver aisément ces documents et aborder ceux-ci en partant des besoins, des questionnements de l'utilisateur, la « Maison RH » constitue un point d'entrée thématique qui permet d'accéder rapidement à une multitude de fiches pratiques et de documents de réflexion. En plus de documents, ce « Bureau RH » comprend aussi des applications informatiques. Ainsi,

vous pouvez retrouver tous les outils du CRF à cet endroit et définir vos préférences en paramétrant le portail. Vous aurez également la possibilité d'ajouter des liens vers d'autres solutions web que vous utilisez déjà.

Enfin, il est une véritable bibliothèque de toutes les initiatives qui sont prises par les partenaires du CRF et qui peuvent aider les pouvoirs locaux et provinciaux dans leurs tâches.

Vous le comprendrez à la lecture de ces quelques lignes, la force de ce bureau RH est de constituer un point d'entrée unique, paramétrable et modifiable selon vos besoins, affinités et objectifs RH.



DÉFINIR SES OBJECTIFS STRATÉGIQUES EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES



À l'ère du management public et de la bonne gouvernance, il est incontournable pour le manager local de définir ses objectifs stratégiques, en les déclinant en objectifs opérationnels, en actions et en moyens.

Pour ce faire, nous vous proposons une application permettant d'encoder et surtout de piloter votre stratégie RH en tenant compte de vos spécificités de terrain. Elle vous permet, en outre, de représenter votre vision RH au travers de statistiques, de diagrammes, de tableaux de bord qui illustreront votre propos lors des réunions de pilotage RH.

RÉALISER UN DIAGNOSTIC DE SA POLITIQUE EN RESSOURCES HUMAINES

Avant de définir les objectifs stratégiques en matière de ressources humaines permettant de donner par la suite une direction, il importe au préalable de réaliser un diagnostic de l'état actuel de sa politique de ressources humaines.

Pour ce faire, le CRF et ses partenaires mettent à votre disposition un formulaire.



UNE PORTE D'ENTRÉE PAR LA MAISON RH



Le concept de « Maison RH » a été largement présenté aux 101 entités CO³ qui ont même participé à un coaching de deux jours sur cette thématique.

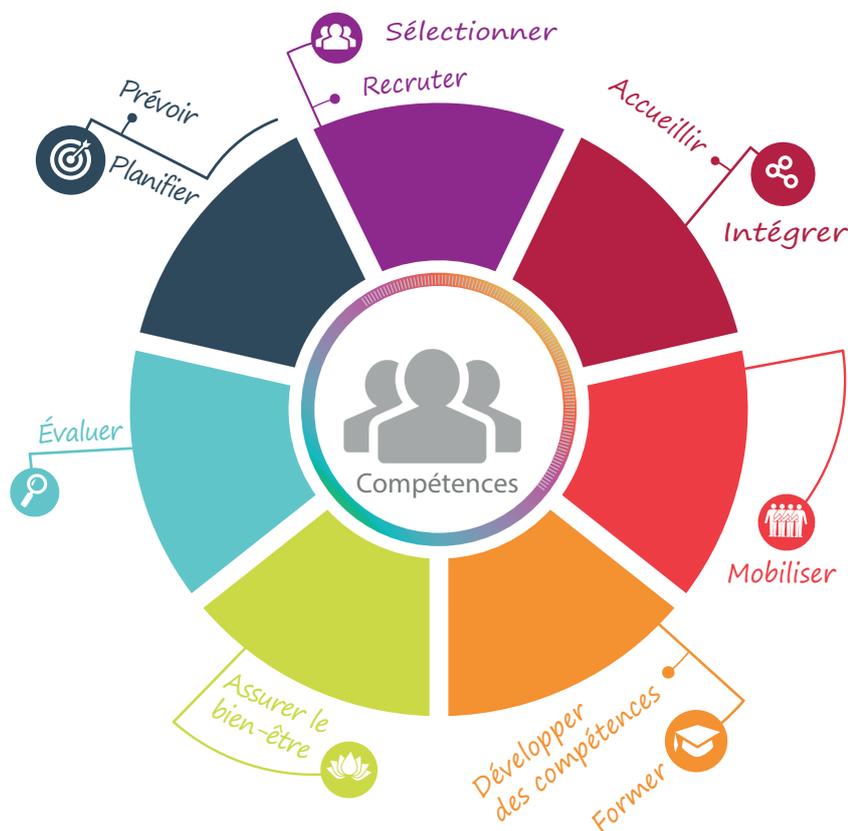
En réalité, la « Maison RH » traduit les objectifs habituellement assignés aux services des ressources humaines. Ces objectifs reflètent la volonté d'initier une gestion des ressources humaines cohérente, moderne

et intégrée dans la stratégie globale des administrations publiques locales wallonnes.

Elle traduit, d'une part, la nécessaire cohérence externe qui postule que les pratiques RH sont alignées à la stratégie de l'organisation. C'est d'ailleurs dans cette optique qu'au préalable de la construction de votre

DOSSIER - LIRE LA SUITE >





La « Maison RH » traduit les objectifs habituellement assignés aux services des ressources humaines. Ces objectifs reflètent la volonté d’initier une gestion des ressources humaines cohérente, moderne et intégrée dans la stratégie globale des administrations publiques locales wallonnes.

Maison RH, il importe de faire la clarté sur les objectifs assignés à la GRH dans l’organisation.

D’autre part, la Maison RH traduit la cohérence interne qui désigne l’agencement harmonieux des pratiques, des processus et des outils RH. Une telle synergie, dont les configurations peuvent être variables, a alors pour but de nourrir la performance de l’organisation.

Pour revenir sur l’analogie avec une habitation, chaque maison comporte nécessairement des espaces où manger, dormir, se laver, etc. lesquels sont plus ou moins grands et équipés, selon notamment, les priorités et les besoins de ses occupants. Dans cette même logique, la gestion des ressources humaines présente des incontournables : nécessairement, elle a à connaître du recrutement, de la formation, de l’évaluation,...

Dans une « Maison RH », l’importance que chaque institution accorde à chacune de ces thématiques est également fonction de ses priorités, de ses besoins et de ses moyens.

En outre, une mission qui est également dévolue au service RH est la gestion administrative, à savoir la gestion de la paie, le contrat de travail, la gestion du dossier administratif ou encore la gestion du temps de travail ; remarquez que cette dimension n’est pas prise en compte dans notre Maison RH... car cette dernière reflète la volonté de ne pas aborder cette mission sous l’aspect de la la gestion administrative du personnel mais de se focaliser sur les ressources humaines. Les fons baptismaux de cette demeure sont les agents, lesquels constituent des richesses au service de l’organisation, ainsi que le service RH, intermédiaire privilégié entre l’atteinte des objectifs stratégiques de l’organisation, la performance de celle-ci et les individus qui la composent.





Prévoir - Planifier

Avec l'évolution d'une gestion administrative vers une gestion RH, le rôle des RH est de développer une approche proactive permettant de prévoir les compétences dont l'administration aura besoin dans l'avenir. Dans toutes les organisations, un des rôles de la GRH est d'anticiper les nombreux enjeux qui font évoluer rapidement les contours de l'administration. Il s'agit aussi de déterminer les métiers présents et futurs afin d'identifier les compétences clés qui seront requises. Bref, gérer et développer, par anticipation, les compétences. Cette vision de l'avenir implique d'avoir une maîtrise parfaite de la vision de l'organisation, de ses valeurs, de ses objectifs à court, moyen et long terme.

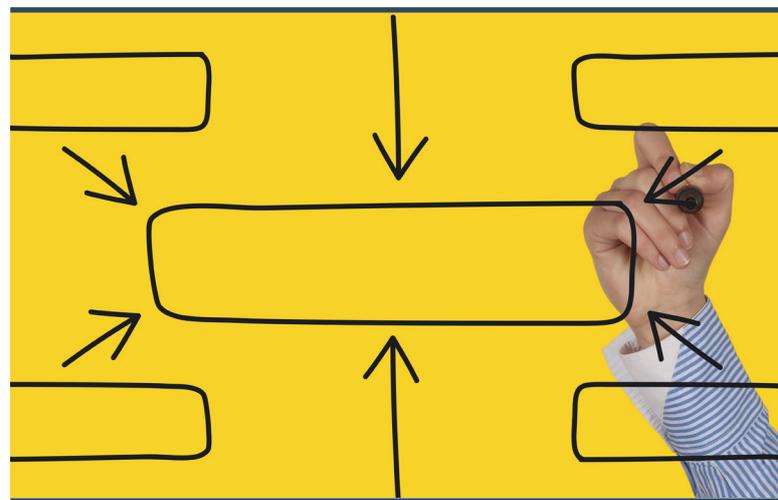
A l'instar de tout projet, un projet en GRH avec une planification performante découle d'une gestion de projets qui prend en compte les besoins d'une organisation à court terme, mais aussi à moyen et long terme, et se met en ordre de bataille pour les obtenir et/ou les développer, tout en proposant aux agents d'identifier leurs compétences individuelles, de les adapter, et d'obtenir des postes correspondant à leurs compétences propres. Une planification performante découle également de l'anticipation des changements et, le cas échéant, des résistances à leur égard.

Si cette pièce de la Maison RH semble difficile à concevoir de manière pragmatique, il faut pouvoir, à minima, suivre l'évolution des effectifs d'un service. Il importe de disposer d'une liste du personnel avec les dates présumées d'admission à la pension de retraite et les transferts de connaissances nécessaires, mais aussi, tant que faire se peut, de disposer d'informations sur les autres échéances (principalement liées aux périodes de congés ou d'absences réglementaires des travailleurs : maternité, interruption de carrière, contrat de remplacement, etc.).

Il est ensuite nécessaire d'y ajouter des informations qui ont un indice de certitude moins élevé mais qui

restent prévisibles, telles qu'une mobilité interne par promotion (qui pourvoira à une fonction d'un certain niveau et créera un « manque » dans un autre niveau, lequel pourrait alors être comblé par une procédure de recrutement, si elle est décidée). Il en est de même pour des mutations au sein d'un même niveau.

Cette planification et les décisions qui seront prises dans son cadre sont nourries par une vision globale d'un organigramme actualisé. On améliore cette fonction de la Maison RH si on dispose d'informations sur les compétences actualisées des travailleurs et de l'institution ; ainsi, on peut décider si l'on doit planifier un recrutement externe ou si l'on peut envisager la mobilité interne (inplacement) pour combler un déficit



en compétences ou en effectif dans un service. De plus, il est également utile de pratiquer le knowledge management, qui permet de garder une continuité et de ne pas perdre le know-how d'une organisation.

C'est ce que certaines administrations de taille importante développent au travers de la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), laquelle permet d'anticiper les besoins de compétences à moyen terme, de manière quantitative et qualitative. Il s'agit aussi, dans cette optique, de préfigurer l'administration de demain, d'analyser quels agents publics seront nécessaires pour assurer quelles missions et de mettre en adéquation les compétences avec ces besoins.

L'une des missions du service RH est de procéder aux recrutements et aux sélections de candidats. Outre les éléments de procédure qui sont définis dans les statuts des administrations publiques wallonnes, il s'agit de procéder à un recrutement performant réalisé au terme d'un processus équitable et transparent et de répondre à une série de questions : « Quels sont les moyens mis en place pour capter les candidats et comment s'organise le sourcing ? Comment les offres d'emploi sont-elles rédigées et communiquées ? Par quels canaux ? Etc. »

Pour éviter les erreurs de casting, il importe de rédiger une offre d'emploi sur base d'une description de fonction et de concevoir des épreuves de recrutement adaptées (épreuve écrite, assessment center, test de personnalité, mise en situation, jeux de rôles, utilisation des nouvelles technologies, etc.) et de tester trois facettes du candidat lors de l'entretien oral : ses compétences, sa motivation et l'adéquation de son profil au contexte de l'organisation et à ses valeurs.

De plus, le CRF invite les jurys à questionner les candidats en formulant des questions selon des méthodes qui ont fait leurs preuves. Prenez un futur gestionnaire de projet, il sera probablement intéressant de lui demander : « décrivez-moi une situation dans laquelle vous avez été amené à gérer un projet. Quel était le travail que vous avez effectué ? Quelles sont les tâches que vous avez entreprises ? Quels sont les résultats que vous avez atteints ? » Cela fait écho à une méthode largement utilisée, la méthode STAR.

A l'heure où l'on évalue tout et où l'on se pose de manière insistante la question de la performance des recrutements, certains se demandent parfois comment il est possible d'évaluer la performance des recrutements ; cela peut être fait en mesurant la durée des procédures, en mesurant la durabilité du poste, la représentativité des populations-cibles ou encore en dénombrant les recours.

Cette pièce de la Maison RH est en interaction avec d'autres thématiques qui lui sont corollaires comme la motivation, le bien-être, la formation, l'accueil ou encore l'évaluation au travers des entretiens de planification et de fonctionnement. Idéalement, à l'entame de tout recrutement, une description de fonction doit être réalisée, ce qui montre l'interaction avec la pièce centrale de cette Maison RH dédiée aux compétences.

C'est porté par cette recherche de cohérence et de liens entre toutes les pièces de la Maison RH que le CRF a réfléchi aux ponts à mettre en place entre le Bureau RH et ses outils.



*Sélectionner
Recruter*



Intégrer
Accueillir

Le but essentiel du processus d'accueil est de faire en sorte que le nouveau collaborateur soit le plus rapidement opérationnel. Idéalement, il s'agit que, dès son arrivée, le collaborateur comprenne ce qui est attendu de lui à l'aune des missions, visions et valeurs de l'institution et qu'il y adhère.

On pense bien évidemment aux nouveaux travailleurs, mais on peut utilement s'inspirer du processus en cas d'in-placement.

Il est fort intéressant de rédiger un guide qui expliquera

les étapes en précisant les rôles de chacun et leurs responsabilités respectives (le chef direct, le directeur, les collègues, le collègue de référence, le service RH ou le secrétariat,...).

Un entretien de fonctionnement doit être rapidement prévu pour donner du feedback au nouveau travailleur, mais aussi recueillir la perception de son intégration.

Développer un accueil et une intégration de qualité permet de nourrir l'implication, la motivation et le sentiment d'appartenance des agents mais également, grâce à l'entretien de planification et de fonctionnement, de faire la clarté sur le rôle et les objectifs qui doivent être atteints par l'agent.



Mobiliser

Liée à la notion de bien-être au travail, qui est plus englobante, la motivation est définie comme une certaine quantité d'énergie qu'un individu consent à utiliser pour atteindre un but. Associé à la compétence, le niveau de motivation est le facteur explicatif le plus important de la performance individuelle ou collective.

Nous entendons très souvent dire que la hiérarchie de l'administration dispose de peu de moyens de motivation puisqu'elle ne dispose quasiment pas du pouvoir de sanction-récompense qui est un des leviers clés de la motivation. Cette affirmation, qui a tout son sens, ne doit néanmoins pas occulter le fait qu'il existe d'autres pistes de motivation.

Les entretiens de fonctionnement et d'évaluation peuvent se révéler déterminants à cet égard à condition, d'une part, de pouvoir faire évoluer les activités du travailleur et/ou son degré d'autonomie par rapport à elles ; d'autre part, de renvoyer le plus souvent possible

un feedback pertinent au travailleur sur la qualité du travail rendu et des efforts accomplis.

Le sentiment d'équité, ou au contraire d'injustice, constitue aussi un facteur important de motivation ou, au contraire, de frustration et d'insatisfaction au travail. Une communication claire et non ambiguë à l'égard de certaines décisions devrait permettre d'en donner à tous un sens commun.

Finalement, les valeurs, et l'adéquation des valeurs organisationnelles avec les valeurs individuelles, sont un élément constitutif majeur de la motivation des individus. Cette pièce de la Maison RH est en lien direct avec la pièce bien-être ; le fait de favoriser des pratiques de teambuilding, de mettre à disposition des travailleurs un espace de convivialité, une salle de sport ou encore de veiller à leur équilibre vie privée-professionnelle aura une incidence favorable sur la motivation des agents.

En outre, avoir la possibilité de développer ses compétences constituera aussi un levier de motivation et de valorisation.





Assurer le bien-être

Le bien-être au travail est un concept englobant, il se réfère non seulement à la diminution de la souffrance liée à certaines pathologies mais aussi à un sentiment plus général de satisfaction et d'épanouissement dans la vie professionnelle et extra-professionnelle.

En réalité, le bien-être au travail ne correspond pas à un état absolu d'absence de problème professionnel mais davantage à un état relatif. Cette approche est inspirée de la définition du concept de « santé » par l'OMS – Organisation Mondiale de la Santé – qui désigne un état général et systémique incluant des aspects sociaux, économiques, environnementaux, etc. Le concept de « bien-être au travail » résulte des ajustements, personnels et collectifs, du et des travailleur(s) face à leurs situations professionnelles quotidiennes. En définitive, c'est le travailleur lui-même qui réalise une spéculation des divers aspects au travail qui le concernent.

Le « bien-être au travail » reprend 2 axes : bien-être physique, de prévention et protection de la santé du corps du travailleur (matériaux, bâtiments, outils et équipements, hauteurs, bruit,...) et bien-être psychosocial (conflit, violence, harcèlement moral et sexuel, stress, burn-out, discrimination, addictions au travail, absentéisme, turnover, vol...).

Ce dernier axe s'appelle psychosocial (et non psychologique) car il résulte de l'évaluation et de

l'adéquation chronique par un travailleur des situations professionnelles quotidiennes : entre ses besoins, désirs et aspirations (subjectifs) et les éléments (objectifs) qui constituent l'organisation et la culture de travail.

L'axe psychosocial recouvre des aspects aussi sensibles et disparates que le contrat de travail, la coopération, le sentiment d'isolement professionnel, la culture de travail et l'ambiance dans l'environnement proche du travailleur, les relations humaines et sociales, les liens hiérarchiques, la qualité des instructions et objectifs au travail, la juste répartition du volume de travail entre collaborateurs, le réalisme des moyens et ressources face aux objectifs à atteindre, la conciliation de la vie professionnelle et privée, etc.

Il ne s'agit pas d'investir cette pièce avec l'idée de se limiter à donner de la réalité aux obligations légales des parties, mais plutôt d'utiliser les différents champs de la législation sur le bien-être au travail pour renforcer la performance des travailleurs. En effet, de nombreuses recherches scientifiques attestent du lien entre pratiques de GRH, modes d'organisation du travail et styles de management, d'une part, et bien-être des travailleurs, d'autre part.

Il s'agit de veiller à la qualité des conditions de travail, d'aménager l'organisation du travail, de respecter les impératifs règlementaires et de définir des plans de santé (lutte contre l'alcoolisme, l'obésité, le tabagisme, etc.). Au travers d'actions diverses et variées, il s'agit de veiller à reconnaître le travail des agents, de donner des feedbacks positifs dès que cela est possible, de renforcer le sentiment d'appartenance et donc la motivation.

Former - Développer les compétences



La formation tout au long de la vie est devenue un objectif général dans les États de l'Union européenne.

La formation continue, au service de l'organisation et de la personne, permet de maintenir l'adéquation à la situation professionnelle, c'est-à-dire que cela permet une adaptation des agents publics aux nouveaux enjeux, aux compétences nécessaires à leur emploi, et ce, en prenant en compte les évolutions à venir. En outre, il s'agit d'un outil au service de la motivation des agents.

Cette formation prend une importance toute particulière dans les pays qui sont confrontés à un vieillissement de la population et à un allongement des carrières. Cela représente également un moyen de gérer les accidents de carrière.

Les besoins en termes de formation peuvent être recueillis lors des entretiens de fonctionnement, d'évaluation ou encore lors de la réalisation de bilans de compétence ; de plus, les demandes peuvent être formulées par les agents et les chefs de service et des obligations légales peuvent également venir nourrir l'instrument de planification et de gestion de la formation qui est nommé plan de formation.

L'objectif des plans de formation est de promouvoir une formation professionnelle continue performante, c'est-à-dire une formation dont les acquis permettent au salarié de remplir ses tâches et de maintenir son employabilité, mais aussi de se développer et de préparer son avenir.



Évaluer



L'une des missions du service RH est de procéder aux évaluations des agents. Dans l'idéal, et même si nous sommes conscients que cette évaluation reste encore trop souvent perçue négativement par les agents, l'évaluation doit être un moment privilégié de dialogue et d'échange, un moment de face à face entre l'employé et son N+1 dans une optique constructive et bienveillante (à ne pas confondre avec complaisante).

Au-delà de la dimension administrative de l'évaluation, il s'agit donc bien de concevoir cette dernière en lien avec les autres processus RH (comme l'élaboration et la mise à jour de descriptions de poste), ce qui permettra d'intégrer cette évaluation dans une dynamique visant la performance de l'organisation et l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

L'évaluation individuelle, pourvu qu'elle soit réalisée sur base d'objectifs et de tâches définis préalablement, aide chacun à réfléchir à son développement et à son adaptation à la situation professionnelle. La fixation d'objectifs oriente les agents vers les résultats attendus. La périodicité de l'évaluation est définie dans les statuts et cette évaluation n'a de véritable intérêt que lorsqu'elle fait partie prenante d'un tout cohérent. Elle est forcément en lien avec les promotions, les besoins de formation et la gestion des compétences. Par ailleurs, lorsqu'une administration publique parvient à construire un tel espace de dialogue, elle contribue à développer le bien-être au travail et le développement personnel.

De nombreuses discussions portent sur la subjectivité des évaluations à laquelle il est impossible de remédier. En somme, on peut souligner qu'une évaluation performante est une évaluation qui, au terme d'un dialogue, donne à l'agent des objectifs atteignables lui permettant de se situer par rapport aux objectifs de l'administration et permet d'apprécier la contribution de l'agent aux objectifs de l'organisation. Elle doit permettre, à travers des parcours adaptés, d'offrir à chacun des pistes d'amélioration et de développement.

DOSSIER - LIRE LA SUITE >



LA MISE À DISPOSITION DU BUREAU RH



À terme, toutes les entités locales et provinciales wallonnes auront accès au Bureau RH et à l'accompagnement du CRF. Dans un premier temps, les coachs du CRF accompagneront les 101 entités qui ont participé à l'ensemble de la démarche CO³ en vue de leur permettre de se familiariser avec le Bureau RH, de le paramétrer et de le personnaliser pour qu'il réponde au mieux à leurs besoins et envies.

Réfléchie pour être intuitive et paramétrable selon les besoins et l'état d'avancement des projets RH, cette application ambitieuse de devenir une alliée indéfectible pour piloter les priorités RH ; il sera possible de la doter, si besoin, de toute une série de paramètres de contrôle de l'état d'avancement périodique, de la panification,... et ce, de manière très visuelle.

Après avoir réalisé cette première phase d'accompagnement, dédiée prioritairement aux entités CO³, un appel à participation sera ouvert pour les entités volontaires à partir de 2019.

Du côté du CRF, l'accompagnement des entités CO³ et l'appropriation de ce bureau RH, seront réalisés au rythme de chacune des entités (c'est cette flexibilité qui fait la force de ce programme d'accompagnement). De plus, les documents et fiches pratiques mis à disposition des entités seront mis en ligne au fur et à mesure de l'expression des besoins et de la conception desdits supports. C'est donc en fonction et au rythme de vos besoins que les pièces de la Maison RH seront meublées.

A noter que pour les entités CO³, le planning de rendez-vous sera fixé à partir du mois de juin 2018, après la présentation du Bureau RH lors d'un événement qui aura lieu au Centre culturel Marcel Hicter (La Marlagne - Wépion) le 7 juin.





REPORTAGE

LE BREVET D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, UN MOYEN DE RENCONTRER LES BESOINS ACCRUS DE COMPÉTENCES DANS CERTAINS MÉTIERS

En octobre dernier, le Directeur de la cellule exécutive du Conseil Régional de la Formation (CRF), Monsieur Pierre PETIT, a donné une conférence consacrée à « L'emploi dans la fonction publique locale et provinciale en Wallonie » dans le cadre d'un cycle de séminaires sur le marché du travail et l'Insertion socioprofessionnelle (ISP) organisé par la section « Conseiller en insertion socioprofessionnelle » de l'IPEPS de Huy-Waremme.

Cette conférence était une belle occasion de faire le point avec de futurs agents d'insertion sur le potentiel qu'offre la fonction publique dans le domaine.

Pour la section organisatrice, les étudiants du « Brevet d'Enseignement Supérieur (BES) de Conseiller en insertion socioprofessionnelle », cette conférence représentait aussi l'opportunité de se faire connaître, de présenter cette possibilité d'avoir une main-d'œuvre qualifiée et professionnelle dans le domaine de l'ISP.

UN BREVET D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR (BES), QU'EST-CE QUE C'EST ?

Un BES est une formation de l'enseignement supérieur, organisée par l'Enseignement de Promotion sociale, qui correspond au niveau 5 du Cadre Européen des Certifications. C'est une certification officielle qui prend sa place entre le CESS et le baccalauréat professionnalisant (voir le schéma ci-dessous) ; il s'agit du premier grade académique de l'enseignement supérieur.

Pour tout BES, la formation doit au moins comporter 120 crédits ECTS (+/-2 ans).

Le Conseiller en insertion socioprofessionnelle travaille au sein d'une équipe sous la responsabilité d'un directeur. Ses missions sont d'accroître les chances des demandeurs d'emploi de trouver ou de se rapprocher de l'emploi. Il combine une action de formation professionnelle et d'accompagnement du public vers l'emploi dans une démarche d'émancipation sociale à travers un dispositif d'écoute et de participation.



FOCUS SUR LE BREVET D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR (BES) DE CONSEILLER EN INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE

Depuis 2015, l'Institut Provincial d'Enseignement de Promotion Sociale (IPEPS) Huy-Waremme dispose de l'habilitation nécessaire à l'organisation du Brevet d'Enseignement Supérieur (BES) de Conseiller en Insertion Socioprofessionnelle.

Ces nouvelles études composées de différents modules permettent aux professionnels ou aux futurs professionnels de l'Insertion d'acquérir les outils théoriques, techniques et méthodologiques spécifiques. Cette section permet également de développer des capacités d'évaluation et d'auto-évaluation des pratiques professionnelles liées à ce domaine.

Le Conseiller en insertion socioprofessionnelle travaille au sein d'une équipe sous la responsabilité d'un directeur

ou d'un coordinateur. Ses missions sont d'accroître les chances des demandeurs d'emploi de trouver ou de se rapprocher de l'emploi. Il combine une action de formation professionnelle et d'accompagnement du public vers l'emploi dans une démarche d'émancipation sociale à travers un dispositif d'écoute et de participation.

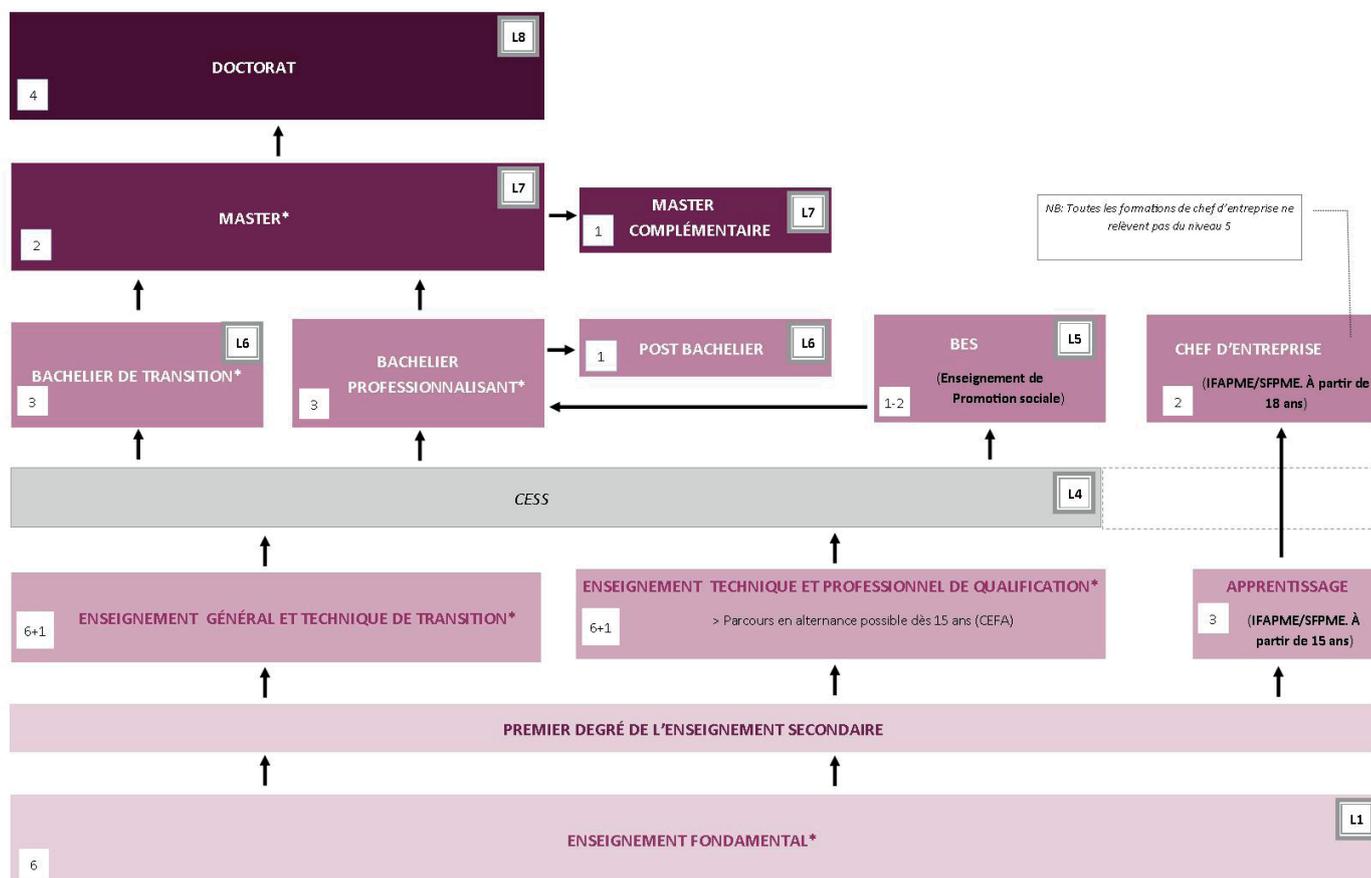
Selon les caractéristiques du public concerné, il effectue un travail de socialisation, de développement personnel et de développement de compétences sociales dans la perspective de l'élaboration de projets professionnels. Par une approche individuelle et/ou collective, il axe son travail sur une dimension professionnelle, notamment l'élaboration de plans de formation en relation avec l'exercice d'un métier.

Il associe au processus de mise à l'emploi des actions de suivi et d'accompagnement au travers de la formation professionnelle.

Il assure la mise en œuvre et la gestion d'actions de formation et de projets d'insertion, en tenant compte des mécanismes institutionnels belges et européens utiles en matière d'économie, d'emploi, d'éducation et de formation professionnelle.

SCHEMA DES UNITÉS D'ENSEIGNEMENT DE LA SECTION

ENSEIGNEMENT OBLIGATOIRE ORDINAIRE ET NON-OBLIGATOIRE EN FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES ET FORMATIONS MENANT À UN MÉTIER ORGANISÉES PAR L'IFAPME ET L'SFPME. (HORS FILIÈRES ARTISTIQUES) - SCHEMA SIMPLIFIÉ



* Niveaux d'étude organisés tant par l'enseignement obligatoire et/ou supérieur de plein exercice que par l'enseignement de promotion sociale

PLUSIEURS ÉLÉMENTS PLAIDENT EN FAVEUR D'UNE PROFESSIONNALISATION DU SECTEUR

- Face à la diversification et à l'évolution des métiers et des professions, l'Insertion Socioprofessionnelle réclame de plus en plus un savoir-faire spécifique indéniable.
- L'OCDE, l'Europe, le Conseil de l'Education et de la Formation recommandent un investissement dans la professionnalisation de ce secteur.
- L'arrondissement de Huy-Waremme compte de nombreux organismes publics ou privés qui se préoccupent de l'Insertion Socioprofessionnelle. L'action de ce BES peut donc favoriser d'une part une réponse à la formation continue de leur personnel et d'autre part des débouchés potentiels pour les étudiants de la section.

D'AUTRES MÉTIERS SONT AUSSI CONCERNÉS ...

Mais, il n'y a pas que dans ce métier que des besoins accrus de compétences et de professionnalisation apparaissent. En 2016, l'Instance Bassin Enseignement qualifiant-Formation-Emploi (IBEFE) de Huy-Waremme a organisé des tables rondes autour de 6 secteurs

professionnels et il est apparu que dans l'industrie et la construction, il y a actuellement des besoins qui ne sont pas totalement rencontrés par l'offre actuelle de formation et d'enseignement. C'est pourquoi l'IBEFE de Huy-Waremme a mis en place un groupe d'experts en vue d'étudier la faisabilité de créer des formations de niveau 5 pour satisfaire ces besoins. Ce groupe a conclu qu'un cadre légal et administratif existait en FWB pour créer des formations de ce type. Et que par ailleurs, tant en Flandre qu'en France, des formations de niveau 5 existaient.

Aussi, l'IBEFE de Huy-Waremme souhaite mettre en place un pôle de synergie sur ce thème, en vue d'appuyer le développement dans le Bassin de Huy-Waremme, d'un projet pilote de formation de Technicien Heating, Ventilation and Air-Conditioning (HVAC), métier technique particulièrement porteur.

Dans ce contexte, en décembre 2017, l'IBEFE de Huy-Waremme a sollicité Madame Isabelle SIMONIS, Ministre en charge de l'Enseignement de Promotion sociale, afin qu'elle demande au Conseil général de l'Enseignement de Promotion sociale de se pencher sur l'élaboration d'un dossier pédagogique de section relatif à ce métier.

OBJECTIFS DU PÔLE DE SYNERGIE

- Mieux exploiter le potentiel de développement qu'offre ce niveau de certification ;
- Favoriser le partenariat et la recherche de complémentarités par des collaborations entre opérateurs de formation et d'enseignement ;
- Développer au maximum les outils existants en mettant en place des filières et passerelles entre les différents opérateurs.



EN CONCLUSION

Le niveau 5 du CEC (notamment par l'organisation d'un BES) permet à la fois de répondre aux besoins des employeurs et d'apporter de nouvelles compétences aux jeunes et aux adultes. De plus, il valoriserait l'enseignement obligatoire qualifiant, en proposant, en partenariat avec celui-ci, des formations relevant de l'enseignement supérieur de type court.

Cette approche présente donc de nombreux avantages :

- Répondre aux besoins de compétences de plus en plus pointus et complexes liés à l'évolution des métiers ;
- Valoriser l'enseignement qualifiant ;

- Apporter plus de pratique professionnelle et parfaire la formation des jeunes et des adultes tant en formation initiale qu'en formation continuée ;
- Donner une juste certification sociale en remplaçant progressivement certaines « 7èmes » de spécialisation par des formations de niveau 5 ;
- Offrir aux demandeurs d'emploi, détenteurs uniquement d'un CESS « généraliste », la possibilité de « rebondir » sur le marché du travail en leur ouvrant de nouveaux débouchés dans des métiers techniques ;
- Favoriser l'accès aux études supérieures et l'obtention d'un diplôme (certification)/titre reconnu en deux ans.

TÉMOIGNAGE D'UNE ENSEIGNANTE DU BES CISP

Pourquoi est-ce important que les dispositifs (CISP, CPAS, CEFO,...) favorisant l'insertion des Demandeurs d'emploi engagent des professionnels bien formés ?

« Il y a une demande... :

- Ceux qui cherchent un emploi où ils peuvent s'épanouir en mettant leurs compétences au service d'une structure, d'une société. C'est important car un demandeur d'emploi est d'autant plus efficace et son potentiel mieux mis à profit qu'il se sent dans son élément, que la tâche qu'on lui propose correspond à ses capacités ;
- Parallèlement, l'employeur est à la recherche de profils bien spécifiques.

...Un conseiller en insertion socioprofessionnelle bien formé, perspicace, responsable, peut répondre à ces demandes ».

Faut-il des qualités particulières pour poursuivre des études de conseiller en insertion socio-professionnelle ?

« Surtout les qualités morales, humaines en premier lieu (fiable, responsable, sociable, respectueux de la déontologie, impartial, ...), puis les qualités professionnelles (étudie une situation dans ses moindres détails, ne laisse rien au hasard, rapidité, coopératif, empathie, écoute...). Et être en permanence attentif aux nouvelles compétences qui apparaissent sur le marché du travail. »

Quelles sont leurs sources de motivation ?

« Venir en aide aux autres : les aider à s'insérer ou se réinsérer dans une société, se mettre au service de la société, donner une chance au maximum de demandeurs d'emploi, permettre aux personnes qui se trouvent en difficulté pour diverses raisons (maladie de longue durée, licenciement, ...) de trouver un emploi, avoir un travail non figé demandant de la polyvalence. »

Au sein de l'Enseignement de Promotion Sociale de Huy-Waremme, pour le BES, comment la matière est-elle enseignée ?

« Nous ne demandons pas aux futurs professionnels d'avoir des compétences mais bien d'agir avec compétence. Pour ce faire, la formation demande aux élèves de décrire leurs compétences. Ils doivent pouvoir répondre aux questions : « Vous êtes capable de faire quoi, comment, avec qui, pour qui ? Dans quelles conditions, quel contexte ? Avec quel objectif ? Et quel résultat est-on en droit d'obtenir de vous ? »

Est-il possible pour un agent communal ou d'un CPAS de reprendre ses études tout en travaillant ?

« Oui. Une structure en e-learning est mise en place pour les personnes qui souhaitent suivre les cours mais qui ne peuvent être présentes. »

Conseiller en Insertion, cela rime automatiquement avec « Travailler au Forem » ?

« Non, pas du tout. Il y a d'autres structures dans lesquelles le conseiller en insertion socioprofessionnelle peut travailler. »

Quels en sont les débouchés ?

« Les futurs conseillers en insertion socioprofessionnelle pourront prétendre à un emploi dans des organismes socioprofessionnels (CISP), chez Actiris, au Forem, au CPAS, dans les Missions régionales, les Régies de quartier, les Fonds sectoriels, dans des Centres d'éducation de formation en alternance (CEFA), dans des centres d'orientation professionnelle, dans des organisations syndicales, dans des entreprises d'insertion d'économie sociale, dans un Espace Formation PME et IFAPME, dans le secteur de l'intérim, ... »



FICHE PRATIQUE

DEUX MÉTHODES ET CINQ RÈGLES POUR DES RÉUNIONS EFFICACES

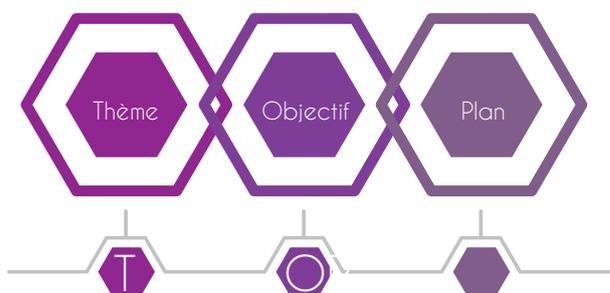
2 MÉTHODES POUR DES RÉUNIONS EFFICACES

L'utilisation de la **MÉTHODE TOP** permet de se donner les moyens de conduire des réunions efficaces.

T : - Définir clairement le thème de la réunion, c'est-à-dire le « quoi ».

O : Définir l'objectif à atteindre à l'issue de la réunion. S'agit-il de prendre une décision, de présenter des résultats, de trouver des solutions ou de présenter différentes problématiques ?

P Définir avec précision le plan, l'ordre du jour et les points à aborder pour atteindre l'objectif.



L'utilisation de la **méthode QQQCP** peut aussi vous guider :

Qui ? Quelles personnes ? Pour quel rôle ?

Quoi ? De quoi va-t-on parler ?

Où ? Dans quel lieu ?

Quand ? A quelle heure et quelle date ?

Comment ? Avec quels documents et quels supports.

Pourquoi ? Quel est l'intérêt ? Pour obtenir quel résultat ?

TYPE DE RÉUNION

ANIMER C'EST :

INFORMATION

- Transmettre un message clair.
- Recevoir ou aller chercher du feedback.

DISCUSSION

- Lancer, relancer.
- Régulariser la discussion.
- Les participants échangent aussi entre eux.

CONSULTATION

- Informer les participants sur le sujet.
- Recueillir les positions de chacun (écouter et tour de table).
- Reformuler chacune des positions.
- Poser des questions de clarification sur les positions.

PRISE DE DÉCISION

- Proposer un processus rationnel de travail.
- avantages/inconvénients.
- Matrice de votation.

5 RÈGLES D'UNE RÉUNION EFFICACE

1. ENVOYER TOUS LES DOCUMENTS NÉCESSAIRES AVANT LA RÉUNION

L'un des secrets d'une réunion de travail réussie réside dans la capacité de préparation en amont. Il s'agit de fournir les documents (synthèses, graphiques, analyses, etc.) qui devront être discutés avant la réunion pour que chacun puisse préparer le travail.

2. FIXER UN ORDRE DU JOUR CLAIR ET STRUCTURÉ

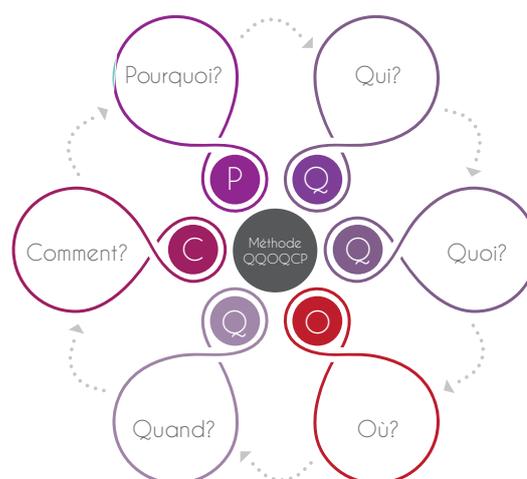
Il est important de définir précisément l'ordre du jour de la réunion lors de l'invitation des participants. Il sera important de rappeler l'objectif de la réunion en introduction, de rappeler les éventuelles mesures décidées lors d'une éventuelle précédente rencontre et de rappeler les points de décision en conclusion de la réunion.

3. INVITER UNIQUEMENT LES PERSONNES INDISPENSABLES

Il s'agit, en fonction de l'ordre du jour de la réunion, de sélectionner uniquement les participants qui sont directement concernés par la réunion et de prévenir ces derniers assez tôt afin qu'ils puissent s'organiser et préparer au besoin les dossiers.

4. PRENDRE DES DÉCISIONS ET ÉTABLIR UN PLAN D'ACTION

Dans le cas d'une réunion qui a pour objet une prise de décision (voir encadré), il est utile de conclure la réunion en rappelant les éventuelles mesures décidées,



de définir les actions à mener et d'identifier qui fait quoi en définissant clairement les tâches qui incombent à chacun.

5. COMMENCER ET FINIR À L'HEURE

L'un des secrets d'une réunion de travail réussie réside dans la capacité de préparation en amont. Il s'agit de fournir les documents (synthèses, graphiques, analyses, etc.) qui devront être discutés avant la réunion pour que chacun puisse préparer le travail.

QUEL JOUR ET QUEL HORAIRE POUR LES RÉUNIONS ?

Selon une étude réalisée en France, le meilleur jour pour tenir une réunion serait le mardi et le créneau horaire préféré serait de 9 à 11h00.

LES DESCRIPTIONS DE FONCTION

DE CONSEILLER EN PRÉVENTION/PLANU

L'application Scillus est un outil informatique qui permet de disposer très rapidement de descriptions de fonction directement téléchargeables (et en lien avec des offres d'emploi, des questionnaires d'évaluation et de recrutement) ; mais surtout, les descriptions de fonction « scillusiennes » peuvent être contextualisées aux réalités de terrain de chacun.

Le catalogue partagé, reflet des contextualisations réalisées par les entités qui travaillent fréquemment avec notre application, a récemment été complété par la commune et le CPAS de Montigny-Le-Tilleul qui ont créé un descriptif de fonction de conseiller en prévention/fonctionnaire PLANU et qui se sont inspirés du conseiller en prévention proposé par le CRF et détaillé dans notre quatrième numéro de CRF Compas Information (<https://view.publitas.com/p222-4014/crf-compas-info-4-version-4/page/38-39>).

Après un retour sur les compétences organisationnelles, transversales à toutes les fonctions (4 compétences : Agir avec intégrité et professionnalisme ; Déontologie ; Éthique de la profession ; Service au public et respect du "citoyen-client"), la mission du conseiller en prévention/PLANU (rôle de coordinateur) est définie de la sorte :

Le conseiller en prévention assiste l'employeur (la commune et le CPAS), les membres de la ligne hiérarchique et les travailleurs pour l'application des dispositions légales et réglementaires relatives au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail et de toutes les autres mesures et activités de prévention. Il a une fonction de conseil vis-à-vis de l'employeur, de la ligne hiérarchique et des travailleurs. Il interagit avec l'employeur, les agents et les partenaires internes et externes, en vue de concevoir un plan global de prévention dans lequel s'inscrivent les plans annuels de mise en œuvre. Il adopte une attitude stratégique en vue de prévenir les risques sur le lieu de travail.

Il assume également les missions du fonctionnaire chargé de la planification d'urgence (commune). Il est spécialement chargé de la gestion de crise et de la planification d'urgence. Le fonctionnaire PLANU anime les travaux de planification d'urgence et pilote l'accomplissement des tâches de la Cellule de Sécurité Communale dans les différentes étapes du cycle du risque. En situation d'urgence, il siège au Comité de Coordination et conseille l'autorité compétente. Les compétences prioritaires du conseiller en prévention/PLANU à la commune et au CPAS de Montigny-Le-Tilleul sont les suivantes :

Domaine	Compétence fonctionnelle	Prioritaire (priorité)	Activité
cognitif	Analyse	Oui	17 activité(s)
relationnel	Interaction	Oui	20 activité(s)
pragmatique	Gestion	Oui	12 activité(s)
cognitif	Conception	Oui	6 activité(s)
pragmatique	Contrôle	Oui	11 activité(s)

Groupe de fonction : Coordinateur



POUR AVOIR ACCÈS À L'APPLICATION SCILLUS :

Nous vous demandons d'assister à un coaching gratuit dans les locaux du CRF (les dates sont disponibles à l'adresse suivante : www.crf.evenements.be).

LE BUT DU COACHING ?

- Initier les participants à la méthode et à la philosophie qui sous-tendent l'utilisation de l'outil ;
- Initier à l'utilisation du logiciel.

Lors de ce coaching, vous recevez un formulaire à remplir et à signer par le directeur général et le bureau permanent ou le collègue. Une fois le formulaire réceptionné, le CRF crée un accès à l'outil.

LU POUR VOUS



LA VÉRITÉ SUR CE QUI NOUS MOTIVE

PINK D., 2016, LA VÉRITÉ SUR CE QUI NOUS MOTIVE, PARIS : FLAMMARION.



Qu'est-ce qui nous motive vraiment ? Dans quels cas sommes-nous les plus performants et les plus enthousiastes ? La plupart d'entre nous sommes persuadés que les récompenses (salaire, primes...) sont notre meilleure motivation. La logique de la carotte et du bâton finalement... Et si nous faisons fausse route ?

En s'appuyant sur quatre décennies d'études scientifiques et psychologiques sur la motivation humaine, Daniel H. Pink démontre que les entreprises dirigent très mal leurs équipes — avec d'énormes conséquences sur notre vie (absence d'ambition, lassitude, morosité).

Le secret de la performance (et de la satisfaction) – dans les entreprises, l'enseignement ou dans notre vie personnelle –, c'est le besoin profondément humain de diriger sa propre vie, d'apprendre, de créer de nouvelles choses et de s'améliorer.

Or, l'hypothèse actuelle sur laquelle repose la plupart des modèles de management suppose que les individus, pour agir et aller de l'avant, ont besoin d'un stimulant.

LU POUR VOUS

QUAND LES SÉRIES TV NOUS ENSEIGNENT LE MANAGEMENT

AUBERT B., MEYRONIN B., 2017, DE MACGYVER À MAD MEN - QUAND LES SÉRIES TV NOUS ENSEIGNENT LE MANAGEMENT, PARIS : DUNOD.



Comme bon nombre de Belges, vous aussi vous regardez des séries télévisées ? Saviez-vous que ces séries pouvaient vous inspirer en tant que manager ? À partir du constat que les personnages des séries affrontent des situations proches de celles vécues par les managers aujourd'hui, les auteurs abordent et décodent les séries au regard des questions managériales contemporaines.

Cet ouvrage revisite des séries mythiques comme «Dr House», «Les Soprano», «Borgen», «The Walking Dead», «Breaking Bad», «Narcos» ou encore «Sherlock» pour analyser la vie au travail et les grands thèmes du management.

Ainsi, il s'agit de manager ses équipes avec agilité comme Dr House ; de prendre des petites leçons de leadership avec Birgit Nyborg de la série Borgen ou de se questionner sur les styles de leadership selon The Walking Dead.

Avec la série Narcos, on investit le management de l'information stratégique et ses limites et avec Don Draper de la série Mad Men, on (ré)invente le marketing.

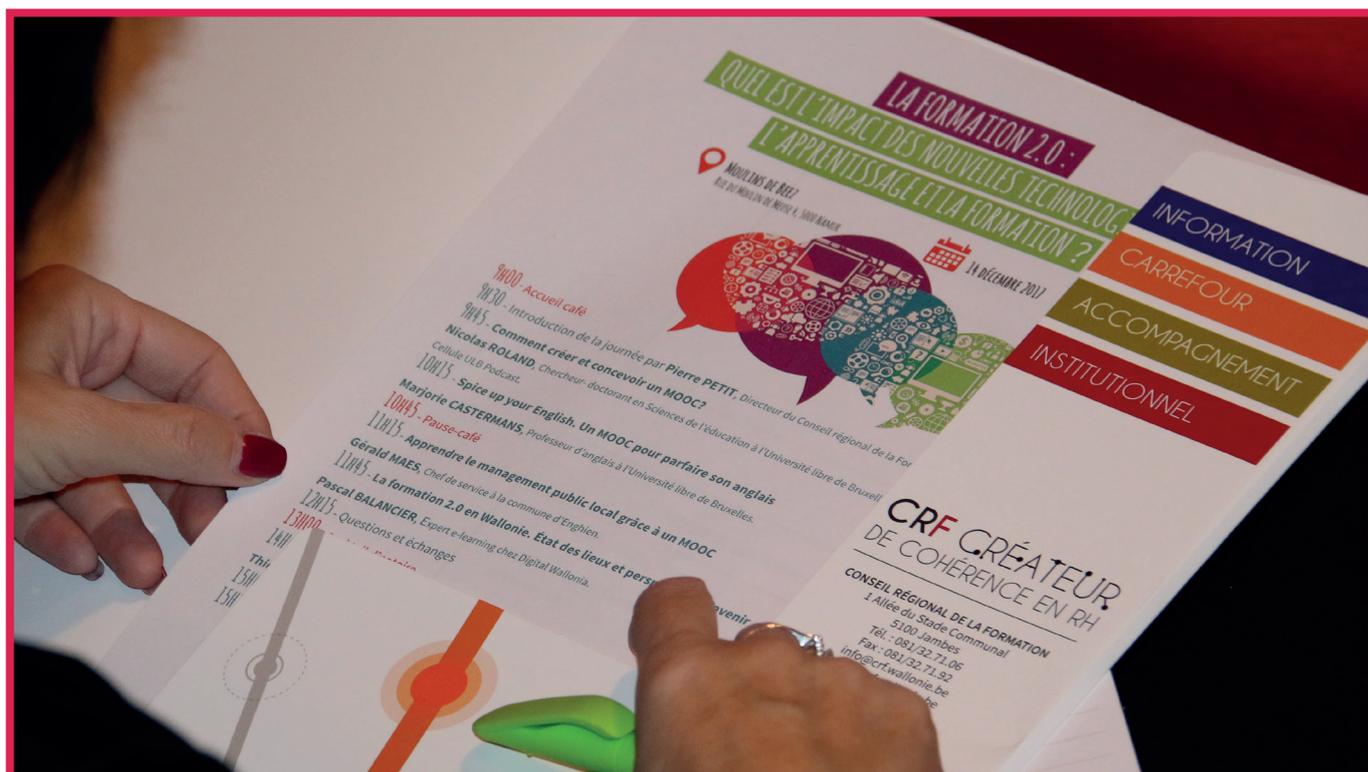
Au-delà de ces séries actuelles, on revient également sur le management de l'innovation avec MacGyver qui nous plonge dans les grandeurs et limites de l'ingéniosité managériale.

Lorsqu'il s'agit d'innover, on s'inspire de Sherlock pour une compréhension fine du réel pour faire face à la complexité.

LES ACTIONS DU CRF

RETOUR SUR LA FORMATION 2.0.

14.12.2017 - MOULINS DE BEEZ



Lors de la journée du 14 décembre consacrée aux MOOCs, de nombreuses perspectives ont été tracées pour mettre en évidence les avantages et inconvénients de ce type de formation et mettre en garde les futurs concepteurs de MOOCs sur les obstacles à surmonter dans le cadre de ce type de formation.

La richesse de cette journée a été soulignée par nombre de participants qui nous ont fait part de leur ressenti dans un questionnaire d'évaluation de la journée. Ainsi, à la question « Quel est votre niveau global de satisfaction quant à votre participation à la conférence? », **55% des répondants se sont dits très satisfaits et 45% se sont dits un peu satisfaits de la journée.**

Parmi les intervenants qui se sont succédés, soulignons l'intervention de Gérald MAES (Chef de service Etat civil/ population à la commune d'Enghien) relativement à notre secteur.

À partir de l'exemple d'un MOOC développé par

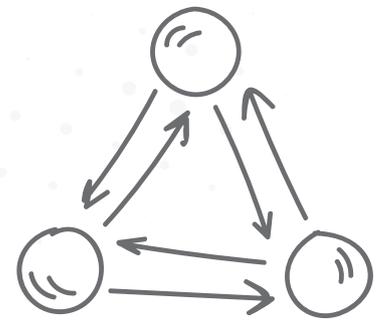
l'homologue français du CRF, le CNFPT (le Centre National de la Fonction Publique Territoriale), il estime qu'il est possible de poser les jalons d'une réflexion pour mettre en place une politique de formation 2.0. cohérente dans la fonction publique locale, enseignant les connaissances de base nécessaires pour travailler dans les pouvoirs publics.

De plus, souhaitant connaître l'attrait global de ce type de conférence, **nous avons demandé à notre panel « Souhaiteriez-vous que ce type de conférence thématique soit renouvelé ? » Ce à quoi 92% des répondants ont répondu positivement.** Cette réponse rejoint plusieurs suggestions spontanées dont l'une a retenu notre attention : organiser à nouveau ce type d'événement de réflexion à destination du secteur de la formation et de l'enseignement. A bon entendeur !

Plus de détails sur le compte-rendu de la journée en suivant ce lien : http://crf.wallonie.be/doc.php?rub_id=8&site=1&lg=1&doc_id=453



Diagnostic RH



Communauté RH



Outils



Ma stratégie RH



Textes de référence

BUREAU RH



Votre portail pour une cohérence en RH !



Fiches pratiques



Vidéos



SAVE THE DATE

Le Bureau RH sera présenté en exclusivité aux entités CO3 le 7 juin 2018 à la Marlagne.



CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION
CRF COMPAS INFO MAGAZINE 2018