



# **Manuel des procédures**

## **du Cercle de coopération des ONG de développement du Luxembourg asbl**

### **Table des matières**

1.	<b>Les ressources financières</b> .....	2
1.1	Etablissement du Budget et responsabilités .....	2
1.1.1.	Etablissement du budget annuel .....	2
1.2.3.	Dépenses .....	2
1.1.3.	Recettes .....	2
1.2	Gestion des dépenses .....	2
1.2.1.	Comptes bancaires et réserves .....	2
1.2.2.	Gestion, approbation et contrôle des dépenses .....	3
1.3	Audit des comptes .....	3
2.	<b>Les ressources humaines</b> .....	4
2.1	L'emploi et le personnel .....	4
1.	Principe .....	4
2.	Le recrutement et la sélection .....	4
3.	Le contrat d'emploi .....	5
4.	Les rémunérations .....	5
5.	Heures de Travail .....	6
6.	Les Congés .....	7
7.	La Formation continue du personnel du Cercle .....	7
8.	Le suivi du personnel .....	8
2.2	Griefs et procédure disciplinaire .....	9
2.2.1.	Procédure en cas de doléance du personnel .....	9
2.2.2.	Procédure disciplinaire .....	10

34

## **1. Les ressources financières**

36

### **1.1 Etablissement du Budget et responsabilités**

38

#### **1.1.1. Etablissement du budget annuel**

40

42 Le budget annuel est établi par le coordinateur et le Bureau du Conseil d'Administration. Le  
44 budget est discuté au Conseil d'Administration et adopté avant le début de l'année avant  
d'être envoyé au MAE. Le budget est ensuite soumis à l'Assemblée Générale pour adoption  
définitive.

#### **1.2.3. Dépenses**

46

48 Les dépenses du Cercle de Coopération se composent des salaires, des frais liés au local,  
ainsi que des frais liés aux activités. Les frais communs sont répartis sur les deux budgets  
du Secrétariat et du Bureau d'Assistance technique (BAT).

50

#### **1.1.3. Recettes**

52 Les budgets des deux services sont financés selon des clefs de financement différentes :

- 54 - Le budget du Secrétariat Associatif est financé à raison de 15% par les cotisations  
56 des membres et des recettes générées par le personnel du Secrétariat Associatif  
(comme par exemple les formations pour le SNJ) et à raison de 85% par un subside  
58 de la coopération luxembourgeoise du Gouvernement.
- 60 - Le budget du BAT est financé à raison de 15% par les recettes générées par les  
62 activités du BAT et à raison de 85% par un subside de la coopération  
luxembourgeoise du Gouvernement (avec une garantie de financement à 100%).

64 Ce fonctionnement du financement est arrêté dans les accords que le Cercle a signés avec  
le Ministère des Affaires Etrangères.

66

### **1.2 Gestion des dépenses**

68

#### **1.2.1. Comptes bancaires et réserves**

70 Le Cercle de Coopération dispose de plusieurs comptes bancaires auprès des Comptes  
72 chèques postaux et de la Banque et Caisse de l'Epargne de l'Etat. Ces comptes sont gérés  
par le trésorier. Le Cercle de Coopération ne dispose pas de caisse pour les dépenses  
74 courantes.

76 Les réserves du Cercle de Coopération sont gérées sur un compte d'épargne alternative  
(etika) auprès de la BCEE.

78 Les extraits de comptes sont reçus et archivés au Secrétariat du Cercle et peuvent être  
80 consultés par le personnel, les membres du Conseil d'Administration et les réviseurs de  
caisse.

### **1.2.2. Gestion, approbation et contrôle des dépenses**

82 Les budgets approuvés sont gérés par les responsables des différents services en fonction  
84 des programmes de travail adoptés par le Conseil d'Administration et coordonnés par le  
coordinateur.

86 Toute dépense doit être liée directement ou indirectement aux activités du Cercle.  
88

Les dépenses qui ne sont pas en rapport direct avec le programme de travail arrêté et qui  
90 dépassent 500 Euro doivent être autorisées par le Bureau du Cercle avant leur engagement.

92 Toute dépense dépassant 1.000 Euro doit être autorisée par le Conseil d'Administration  
avant son engagement. Pour cela, la personne en charge du projet sur lequel porte la  
94 dépense négocie auprès d'au moins deux fournisseurs un devis écrit qu'il remet au  
coordinateur. Après approbation par le CA, la personne en charge négocie un contrat écrit  
96 avec le fournisseur retenu. Ce contrat doit être approuvé par un membre du Bureau et signé  
par le coordinateur avant qu'une dépense ne puisse être engagée.

98 Les factures reçues sont contrôlées par les permanents en charge des différents services  
100 avant d'être remises au coordinateur qui les transmet au trésorier pour paiement. Toute  
différence entre la facture et le devis/contrat doit être signalée par la personne en charge.

102 Les avances de fonds effectués par les employés sont remboursées par le trésorier dans les  
104 meilleurs délais sur base de la présentation de justificatifs agrafés à la fiche de  
remboursement, remise au coordinateur pour transfert au trésorier.

106

### **1.3 Audit des comptes**

108 L'Assemblée Générale élit annuellement deux réviseurs de caisse. Ceux-ci doivent auditer  
110 les comptes annuels avant qu'ils soient soumis à l'Assemblée Générale pour acceptation.

112 A cet effet, le trésorier et le coordinateur mettent à disposition des réviseurs toutes  
informations et documents nécessaires et utiles à l'audit.

114

Le rapport d'audit est présenté lors de l'Assemblée Générale par un des réviseurs.

116

116

## 2. Les ressources humaines

118

La gestion des ressources humaines se fait dans la stricte application de la législation applicable au Luxembourg. Les alinéas suivants précisent certains éléments non prévus dans la loi.

120

122

La gestion des ressources humaines est de la responsabilité du coordinateur et du Responsable du Personnel du CA.

124

### 2.1 L'emploi et le personnel

126

#### 1. Principe

128

Dans les limites de ses ressources, le Cercle de Coopération cherche à créer des conditions de travail correspondant aux bonnes pratiques du secteur des ONG et qui permettent à toute personne employée de travailler de façon effective, productive et agréable.

130

132

Le Cercle est soucieux d'offrir des chances égales à toute personne candidate sans regards au sexe, à la religion, à la nationalité, aux opinions politiques etc. Ceci s'applique non seulement lors du recrutement, mais également lors de la promotion interne, de l'accès à la formation continue, etc.

134

136

Ceci signifie notamment :

138

- accès à l'emploi et à la promotion selon le mérite personnel de chacun,
- égalité des conditions de travail pour chaque employé,
- une atmosphère de travail collégiale et libre de toute forme d'harcèlement.

140

142

Les mêmes principes doivent être appliqués selon les possibilités aux stagiaires et autre personnel travaillant dans les locaux du Cercle.

144

Dans les limites des moyens matériels, des postes peuvent être ouverts à des tâches partielles.

146

148

Toute personne employée est libre de contacter le/la Responsable du Personnel pour des questions qui la concernent.

150

### 2. Le recrutement et la sélection

152

#### a) l'annonce

154

Le recrutement et la sélection du personnel se fait à partir d'un éventail de candidats aussi large que possible. A cette fin tous les postes ouverts au Cercle sont annoncés dans au moins un quotidien du Luxembourg. Tous les membres en sont également informés à travers le site internet du Cercle.

156

158

#### b) documents

160

Toute ouverture de poste doit être préparée par une description de tâches qui reprend les responsabilités et tâches du poste.

162

164 La description de tâche doit également préciser les compétences, expériences, formations et  
qualités personnelles que doivent apporter les candidats au poste afin de permettre que tout  
candidat puisse être évalué en fonction de critères les plus objectifs possibles.

166

#### **c) sélection**

168 La pré-sélection se fait sur base des candidatures écrites. Elle doit être faite si possible par  
trois personnes et jamais par moins de deux personnes.

170

172 Les interviews sont réalisées par un comité de sélection composé au moins d'un membre du  
Conseil d'Administration et du coordinateur. Si possible et en fonction des postes à pourvoir  
une personne de l'équipe s'y joint afin de renforcer l'expertise technique du comité de  
174 sélection.

#### **d) décision**

176 La recommandation exprimée par le comité de sélection se base sur les critères retenus  
178 dans la description du poste et des caractéristiques personnelles recherchées.

180 La recommandation du comité de sélection est soumise au Conseil d'Administration pour  
approbation finale.

182

### **3. Le contrat d'emploi**

184 Le contrat d'emploi doit être signé par deux membres du Conseil d'Administration et le futur  
186 employé le plus tôt possible et au plus tard le jour du début du contrat.

188 Ce contrat dresse les conditions dans lesquelles la personne est engagée et précise  
notamment le salaire, le temps de travail hebdomadaire et la durée de la période d'essai. La  
190 description de poste est annexée au contrat de travail. Une copie signée doit rester dans la  
possession de l'employé, les autres sont remises au coordinateur.

192

194 Le Cercle cherche à offrir en priorité des emplois à durée indéterminée. Au vue de la  
situation financière et des possibilités de financement, ceci n'est pas toujours possible.

196 Les employés qui sont également engagés professionnellement ailleurs qu'au Cercle doivent  
veiller à ce que cet emploi n'aille pas au détriment de leur efficience au Cercle de  
198 Coopération et n'entre pas en conflit avec les intérêts du Cercle de Coopération. Le cas  
échéant, le coordinateur est tenu de porter le grief à la connaissance du Bureau du CA afin  
200 de prévoir les mesures adéquates.

202

### **4. Les rémunérations**

#### **a) Les carrières**

204 Les agents du BAT (« Responsable appui conseil » et « Responsable formations et  
206 synergies »), le « Responsable ED et Communication » et le coordinateur sont rémunérés  
selon la carrière des éducateurs et éducatrices graduées (PE3) de la convention collective  
208 de travail du secteur d'aide et des soins. Cette convention collective n'est cependant  
applicable que pour le calcul de la rémunération et de son évolution.

210 Le salaire de départ sera fixé selon des critères objectifs agréés au Conseil d'Administration.  
Ces critères et le calcul du salaire de départ seront fournis aux personnes employées.

212

#### **b) Révision des carrières**

214

216 Les salaires sont revus annuellement et adaptés aux carrières appliquées. Il est également  
vérifié si les carrières appliquées correspondent aux tâches effectuées et aux résultats des  
évaluations de personnel effectuées.

218 Toute description de tâche est soumise à l'évolution permanente et peut être révisée par le  
Conseil d'Administration en consultation avec le membre du personnel concerné.

220

### **c) Paiements d'autres organisations**

222 Les membres du personnel qui effectuent des tâches pour le compte du Cercle pour  
lesquelles ils sont rémunérés par d'autres organisations (interviews, cachets, honoraires et  
autres dédommagements), doivent transférer ces recettes au Cercle de Coopération. Ceci  
ne vaut pas pour les per diems reçus pour lesquels le Cercle n'a pas pris en charge les  
dépenses correspondantes.

## **5. Heures de Travail**

### **a) Travail hebdomadaire**

230 La semaine de travail standard est de 40 heures. La période référence pour le calcul des  
heures supplémentaires s'étend du 1er janvier au 31 décembre. En temps normaux, ces  
232 heures doivent être prestées au lieu de travail habituel du lundi à vendredi selon un horaire  
flexible entre 8.00 heures et 18.00 heures avec au moins une demie-heure de pause de midi.  
234 Selon les circonstances, il s'avère cependant nécessaire que les employés fournissent du  
travail au-delà et en dehors de ces heures. Dans ce cas, ces heures prestées en sus  
236 peuvent être récupérées sur le temps de travail hebdomadaire normal.

238 Les employés peuvent également opter pour des arrangements flexibles si les obligations du  
service le permettent. Dans ce cas, les employés peuvent étendre partiellement leurs heures  
240 de travail en dehors du cadre horaire standard. Ceci doit cependant se faire en accord avec  
le coordinateur qui doit en être informé au préalable.

242

244 Les heures supplémentaires qui sont générées de cette façon ne peuvent pas dépasser dix  
jours sauf accord préalable du Responsable de Personnel. Elles peuvent être récupérées au  
cours de l'année ou ensemble avec le congé annuel si les besoins du service le permettent.

246

248 Le personnel à temps partiel doit également respecter un horaire de travail standard  
correspondant au nombre d'heures prestées hebdomadairement.

### **b) Le décompte des heures**

252 Les heures prestées sont décomptées sur une feuille de tableur standardisée pour chaque  
personne employée. Les heures supplémentaires conséquentes et les récupérations  
d'heures supplémentaires doivent y être indiquées de même que les congés pris. Les  
254 variations importantes des heures prestées par rapport aux heures contractuelles doivent  
être approuvées à l'avance par le/la Responsable du Personnel ou le coordinateur.

256

258 Les fiches des heures prestées sont consignées auprès du coordinateur et tenues à  
disposition des membres du Bureau du Conseil d'Administration.

### **c) Déplacements**

**Tout déplacement professionnel doit être signalé préalablement au coordinateur.**

262

### **d) Travail à domicile ponctuel**

264 Le personnel peut travailler à partir de son domicile pour des raisons justifiées (enfants  
malades,...) en informant le coordinateur.

266

268 Dans ce cas, le personnel doit être disponible aux heures de travail standard et peut  
demander le dédommagement des coûts de téléphone sur base d'une facture détaillée  
270 renseignant le coût des communications faites pour le compte du Cercle.

272 Le personnel qui travaille à partir du domicile doit être conscient de l'impact que ceci peut  
avoir sur l'équipe au bureau et doit s'assurer pour autant que possible que celle-ci ne doit  
274 pas exécuter des tâches supplémentaires dues à son absence.

276 L'équipement de travail à domicile relève de la responsabilité du personnel employé.

## 6. Les Congés

278 Le congé annuel est de 28 jours (au prorata pour les personnes travaillant à temps partiel).  
280 Au congé annuel s'ajoutent 10 jours fériés légaux et 2 demi-journées usuelles (le matin du  
mardi de Pentecôte et l'après-midi du 24 décembre).

282 Les demandes de congé doivent être préalablement adressées au coordinateur par courrier  
électronique. Le coordinateur est tenu de prévoir une planification des congés pour toute  
284 l'équipe pour toute l'année.

286 Les congés de plus d'une semaine doivent être préparés par une remise des dossiers  
ouverts à une personne remplaçante.

288 Sauf accord préalable, il n'est pas permis de reporter à l'année suivante plus de cinq jours  
290 congés et 40 heures supplémentaires. Les heures supplémentaires et les congés de l'année  
précédente doivent être récupérées jusque fin mars de l'année consécutive. Le cas échéant  
292 un arrangement spécifique peut être trouvé avec le Bureau du CA. Au-delà de ces dates, le  
droit à la récupération des heures supplémentaires et des congés s'éteint.

294 Chaque employé est tenu de prendre une fois par an une période de congé d'au moins 12  
296 jours ouvrables consécutifs.

## 298 7. La Formation continue du personnel du Cercle

Le Cercle encourage ses employés à participer à des formations continues que ce soit pour  
300 trouver les ressources nécessaires à la réalisation du programme de travail ou pour le  
développement de compétences nouvelles. A cet effet, les employés du Cercle sont invités à  
302 proposer des formations au Conseil d'Administration soit lors de la préparation du  
programme de travail soit au cours de l'année.

304 Au cours de l'année, les propositions des employés pour des formations continues sont à  
306 adresser au Bureau du Cercle qui ensemble avec l'employé évalue le bien-fondé des  
formations demandées et décide de la suite en fonction des besoins de service et des  
308 budgets disponibles.

310 Le Bureau du CA peut notamment décider de faire sienne la proposition de l'employé et de  
la considérer comme faisant partie intégrante du programme de travail. Dans ce cas, le  
312 Cercle prend entièrement à sa charge les formations continues qu'il demande à ses  
employés de suivre. Ceci vaut pour les frais liés à la formation et pour le temps de la  
314 formation. En principe le coût de ces formations ne doit pas dépasser 500 Euro par an par  
personne et 5 jours de travail.

316

318 Le Bureau du CA peut proposer à l'employé une prise en charge partielle de la formation. De  
façon générale, le budget annuel par employé pour les formations continues ne devrait pas  
320 dépasser une semaine de travail hebdomadaire de l'employé.

322 Pour les propositions à faire, il est utile de remettre au Bureau le programme de la formation  
ainsi que les données concernant la durée, l'endroit et le coût de la formation.

324 Lors des entretiens d'accompagnement du personnel, le Responsable de Personnel peut  
proposer des formations à suivre au personnel.

326 Les décisions sont prises par le Bureau du CA et communiqués au CA lors de la réunion qui  
328 suit la décision.

## 330 **8. Le suivi du personnel**

332 Le suivi du personnel se fait par une délégation du Conseil d'administration sur base du  
programme de travail annuel à travers un entretien d'accompagnement avec le coordinateur  
et/ou le Responsable du personnel. Dans cet entretien les personnes employées sont  
334 appelées à exprimer les expériences positives et les difficultés rencontrées.

336

## 336 **2.2 Griefs et procédure disciplinaire**

### 338 **2.2.1. Procédure en cas de doléance du personnel**

338 Cette procédure est d'application au cas où un(e) employé(e) ou un autre membre de  
340 l'équipe bénévole ressent un problème à l'égard des actions ou décisions du coordinateur,  
342 du Conseil d'Administration ou d'un autre employé qui affecte sa capacité de faire son travail  
de façon satisfaisante et qui ne peut pas être résolu dans les procédures normales du travail.

344 Toute dispute et différend doit être pris en compte et géré dans les meilleurs délais et au  
niveau le plus bas possible de cette procédure.

346 Le Cercle de Coopération souhaite mettre en place une procédure équitable et juste pour  
348 traiter les doléances des employés aussi rapidement que possible. A chaque niveau les  
employés peuvent se faire accompagner par une personne de leur choix. Tous les griefs  
doivent être traités de la manière suivante.

350 Au cas où une action disciplinaire doit être prise à l'égard d'un employé, il ou elle est rendu  
352 attentif au fait qu'il peut se faire accompagner par un représentant syndical.

#### 354 **Premier niveau**

356 Dans la mesure du possible les personnes concernées essaient de résoudre les différents  
immédiatement avec les personnes concernées.

358 Au cas où un employé a une doléance ou désire soulever une question en rapport direct  
avec son emploi, ceci doit être fait en premier lieu avec le coordinateur. Si le coordinateur a  
360 une doléance ou si le différend est avec le coordinateur, la question doit être soumise au  
Responsable du personnel. Suite à un premier entretien qui se fera dans les meilleurs délais,  
362 la personne contactée fera de son mieux pour résoudre le problème dans dix jours.

#### 364 **Deuxième niveau**

366 Si aucune solution ne peut être trouvée au niveau un, la question est portée au président ou  
en cas d'absence au vice-président. Celui-ci essaiera de résoudre le problème dans une  
période de cinq jours. Le président fera de son mieux pour résoudre la question à ce niveau.

#### 368 **Troisième niveau**

370 Si le problème ne peut pas être résolu au deuxième niveau, le président en réfère au Conseil  
d'Administration. Celui se penche sur la question et écoute toutes les parties impliquées  
372 dans le grief dans un délai de dix jours. Il fera une proposition formelle de résoudre le grief  
au plus tard cinq jours après avoir entendu les arguments des parties concernées.

#### 374 **Quatrième niveau**

376 Si le problème persistait dix jours après que le Conseil d'Administration ait fait sa proposition,  
il sera porté à un modérateur extérieur au Cercle de Coopération.

#### 378 **Cinquième niveau**

380 Si le problème n'a pas pu être résolu après les quatre étapes précédentes il sera porté au  
niveau du tribunal de travail qui devra statuer définitivement.

382 Au cours de cette procédure, les employés concernés continueront à travailler selon les  
384 décisions prises par le niveau hiérarchique en charge. En cas d'accord mutuel, une ou  
plusieurs des étapes mentionnées peuvent être ignorées si des circonstances  
386 exceptionnelles le demandent.

388 A chaque niveau toute personne concernée fera de son mieux pour contribuer à la résolution  
du problème.

## 390 **2.2.2. Procédure disciplinaire**

392 La procédure disciplinaire suivante est d'application si l'employeur ressent qu'il y a eu non-  
respect des obligations contractuelles de la part de l'employé. Ceci concerne notamment le  
394 non respect des heures de travail, absences non autorisées, mauvaise conduite, travail  
au bon fonctionnement du Cercle de Coopération et de sa bonne réputation.

396 L'employé a droit avant la réunion à une brève description écrite des reproches qui lui sont  
398 faites. L'employé a le droit d'exposer ses arguments et de se faire représenter à tout moment  
de la procédure. L'employé doit être informé de ses droits avant le début de toute réunion.

400 Un rapport écrit doit être établi de toute réunion de cette procédure.

402 L'employé a le droit de faire appel au Conseil d'Administration à tout moment de la  
procédure en introduisant cet appel par écrit endéans sept jours à partir de la décision.

404 L'employeur adresse systématiquement des avertissements en cas de non respect des  
406 obligations de la part de l'employé. Ces avertissements précisent la nature de l'infraction  
ainsi que des conséquences au cas où le comportement ou la performance de l'employé ne  
408 s'améliore pas. Le Cercle accorde un délai raisonnable pour que cette amélioration du  
comportement puisse être mise en œuvre. Si le CA du Cercle considère que des mesures  
410 disciplinaires s'avèrent indispensables, la procédure suivante sera d'application :

### 412 **Première Etape**

414 En première instance le coordinateur, ensemble avec le Responsable du Personnel  
adressera à l'employé un avertissement oral en précisant la nature du grief. Cet  
avertissement sera retiré du dossier de l'employé après six mois de travail irréprochable.

416

### 418 **Deuxième étape**

418 Si l'employé ne réussit pas à respecter ses obligations endéans un délai raisonnable après  
l'avertissement oral, un avertissement écrit lui sera adressé par lettre recommandée par le  
420 coordinateur ou le Responsable du Personnel. L'avertissement écrit se réfère à  
l'avertissement oral, précise la nature du grief, l'action nécessaire pour une amélioration de  
422 la situation et la période endéans laquelle cette amélioration doit intervenir. La lettre  
renseigne également sur les prochaines étapes de la procédure.

424 L'avertissement écrit sera caduc après un an de travail irréprochable.

### 426 **Troisième Etape**

428 S'il n'y a pas d'amélioration dans le délai précisé sous la deuxième étape, alors le  
coordinateur ou le Responsable du Personnel enverra un avertissement écrit final par lettre  
recommandée qui outre de préciser la nature du grief et les mesures nécessaires pour y  
430 remédier avertit l'employé que la prochaine étape sera celle de la suspension du contrat de  
travail. Une copie de courrier sera adressée le cas échéant au représentant syndical.

432

### 434 **Quatrième Etape**

434 S'il n'y a pas d'amélioration dans le délai précisé sous la troisième étape, le Conseil  
d'Administration est saisi de statuer sur un licenciement éventuel.

436

438 La résiliation du contrat de travail ou toute autre mesure en conformité avec le droit du travail  
peut être décidée par le Conseil d'Administration à tout moment de la procédure s'il  
440 considère que la poursuite du travail de la personne concernée n'est pas dans l'intérêt du  
Cercle de Coopération.